



**UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"**

**ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**"INFLUENCIA DE CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y NIVEL DE GESTIÓN
DE LOS DIRECTORES EN EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DE LOS
ALUMNOS DE LAS IES DE MENORES DEL ÁMBITO
DE LA UGEL SAN ROMÁN 2014"**

TESIS

PRESENTADA POR:

LUPE MARILU HUANCA ROJAS

PARA OPTAR EL GRADO DE:

DOCTORA EN EDUCACIÓN

JULIACA – PERU

2015



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR
CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA
DE POSTGRADO DOCTORADO EN
EDUCACIÓN

"INFLUENCIA DE CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y NIVEL DE GESTIÓN
DE LOS DIRECTORES EN EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DE LOS
ALUMNOS DE LAS IES DE MENORES DEL ÁMBITO
DE LA UGEL SAN ROMÁN 2014"

TESIS

Presentada por:

LUPE MARILU HUANCA ROJAS

Para Optar el Grado de:

DOCTORA EN EDUCACIÓN

APROBADA POR:

PRESIDENTE

Dr.

PRIMER JURADO

Dra.

SEGUNDO JURADO

Dr.

ASESOR DE TESIS

Dr.

JULIACA – PERÚ



Ofrendo este trabajo a mi padre Martin Huanca Mamani quien descansa en los brazos de nuestro creador, a mi madre Eleuteria Rojas vda. de Huanca ellos quienes supieron confiar su esfuerzo, entrega y constancia para mí, gracias a ellos hoy he podido llegar a la meta de ser una Doctora en Educación para así aportar al desarrollo de la sociedad de mi provincia, y por ende a la nación



*Agradezco a Dios por guiarme
en el logro de mis metas como
profesional.*

*A mi asesor y a los miembros
del jurado por sus aportes teóricos y
valiosas sugerencias que permitieron
desarrollar y culminar la presente
investigación.*



INDICE

DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTO	
INDICE	i
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCION	xi
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Análisis de la situación problemática	1
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Justificación	4
1.4. Objetivos.....	7
CAPITULO II.....	9
MARCO TEORICO	9
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICO Y EPISTEMOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.2. BASES TEÓRICAS Y DOCTRINARIAS DEL LÍDER.....	12
2.3. BASES TEÓRICO DOCTRINARIAS DEL APRENDIZAJE	53
2.3.1. La Teoría Conductista	54



2.3.2. La Psicología Cognitiva.....	54
CAPITULO III.....	78
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	78
3.1.HIPÓTESIS.....	78
3.2.ANÁLISIS DE LAS VARIABLES E INDICADORES.....	79
3.2.1. Variable Independiente: Liderazgo.....	79
3.2.2. Variable independiente: Gestión.....	85
3.2.3. Variable dependiente: aprendizaje de capacidades	87
CAPITULO IV	88
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	88
4.1. Tipo de investigación	88
4.2. Diseño de investigación	88
4.3. Nivel de investigación	89
4.4. Método.....	89
4.5. Población y muestra	89
4.6. Técnicas e instrumentos de investigación	93
4.7. Fuentes de investigación	93
4.8. Verificación y contrastación de hipótesis	94
4.8.1. Análisis de los datos.....	94
4.8.2. Diseño estadístico	94
CAPITULO V	97



EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	97
5.1.LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y EL NIVEL DE GESTIÓN DE LOS DIRECTORES EN EL NIVEL DE APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DE LOS ALUMNOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	97
5.1.1. Capacidad de liderazgo de los directores y el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos.....	104
5.1.2. Incidencia del nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos	112
CAPITULO VI	131
EXPLICACIÓN DE LOS APORTES INNOVADORES A LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA	131
6.1. PROPUESTA DE LIDERAZGO Y GESTION EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	131
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	144
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
HEMEROGRAFIA	158
WEBGRAFIA.....	160
ANEXOS	161



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01.....	91
Distribución de instituciones educativas secundarias de la UGEL- provincia de San Román	
Cuadro N° 02.....	92
Población y muestra de estudio de personal docente del ámbito de la UGEL San Román	
Cuadro N° 03.....	98
Distribución de docentes según la percepción de la capacidad de liderazgo y gestión por aprendizaje de los alumnos	
Cuadro N° 04.....	105
Distribución de docentes según la percepción de la capacidad de liderazgo de los directores de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román	
Cuadro N° 05.....	107
Distribución de docentes según la percepción de la planificación y organización de la gestión institucional por parte de los directores de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román	
Cuadro N° 06.....	114
Distribución de docentes según la percepción de la Capacidad de Gestión institucional por aprendizaje significativo	
Cuadro N° 07.....	120

Distribución de docentes según la percepción del sistema de recursos y financiamiento de la gestión institucional por parte de los directores de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román

Cuadro N° 08.....129

Distribución de docentes según la percepción de la gestión institucional por parte de los directores de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	108
---------------------------	------------

Distribución de docentes según la percepción de la Capacidad de liderazgo y gestión por aprendizaje de los alumnos

Gráfico N° 2	119
---------------------------	------------

Distribución de docentes según la percepción de la capacidad de liderazgo de los directores de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román

Gráfico N° 3	124
---------------------------	------------

Percepción del sistema de recursos y financiamiento de la gestión institucional por parte de los directores de las instituciones de educación secundaria del ámbito de la UGEL San Román

Gráfico N° 4	126
---------------------------	------------

Percepción de la gestión institucional por parte de los directores de las IES de menores del ámbito de la UGEL san Román





RESUMEN

El presente trabajo de investigación: "influencia de la capacidad de liderazgo y nivel de gestión de los directores en el aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román 2014", tiene por finalidad dar a conocer que las acciones de liderazgo y gestión del personal directivo de las instituciones educativas secundarias tienen una relación directa con el nivel de aprendizaje de los alumnos.

Esta investigación corresponde al paradigma cuantitativo, para lo cual se utilizó el método hipotético deductivo que implicó partir de lo general a lo específico teniendo como población de estudio a los docentes de las instituciones educativas de la UGEL San Román

A partir de esta investigación se comprueba que existe un alto grado de influencia entre la capacidad de liderazgo y el nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las instituciones educativas de educación secundaria de menores de ámbito de la UGEL – San Román 2014. Al respecto el 40% de los docentes manifiestan que los directores tienen regular capacidad de liderazgo y gestión y el aprendizaje de los estudiantes está en el nivel medio; en tal sentido los directores de las instituciones educativas secundarias de la UGEL San Román se encuentran en proceso de lograr capacidades de liderazgo y gestión, lo cual está influyendo que los estudiantes logren aprendizaje en un nivel medio

Así tenemos que el 52% indican que los directores tienen capacidad de liderazgo regular, el 44% indican que los directores tienen regular capacidad de gestión lo cual está influyendo que los estudiantes logren aprendizajes a nivel medio. Por lo que se sostiene que a mayor capacidad de liderazgo y gestión de los directores mayor es el aprendizaje significativo en promedio

Palabras claves: Liderazgo, gestión y aprendizaje



ABSTRACT

The present research: "influence of leadership and the level of management of the directors in meaningful learning from students of IES (higher education institutions) of minors from the scope of the UGEL (educational management unit) San Román 2014" has the purpose to publicize that administrative actions of managers of secondary educational institutions have a direct relationship at the level of students learning.

This research corresponds to the quantitative paradigm, for which the deductive hypothetical method was used that involved starting from the general to the specific having as a study sample to the teachers of educational institutions of San Román UGEL (educational management unit).

From this research it is found that there is a high degree of influence between leadership and management level of the directors on the level of meaningful learning of students of educational institutions of secondary education under the scope of UGELs - San Román 2014. At about 40% of teachers say they have regular directors and management leadership and student learning is in the middle level; in this respect the principals of secondary educational institutions of San Román UGEL are in the process of achieving leadership capabilities and management, which is influencing learning that students achieve a medium level.

Thus we have 52% indicate that directors have regular leadership, 44% indicate that directors have regular management capacity which is impacting students to achieve learning to middle level. So it is held that greater capacity for leadership and management of Directors more is meaningful learning on average.

Keywords: Leadership, management and learning

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas del siglo XXI se enfrentan a entornos muy cambiantes por efectos de la globalización que exige calidad y competitividad en el entorno educativo.

En este contexto hay una exigencia de la sociedad peruana con respecto a la constatación de la eficacia y eficiencia de la calidad educativa, tanto en los procesos como en los resultados y su impacto; ya que en los últimos años los estudiantes peruanos en las pruebas internacionales del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación LLECE (1997), el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes PISA (2001) han obtenido puntajes bajos, en tal sentido, estas instituciones educativas vienen operando sin alcanzar la apreciada calidad, debido entre otros factores al desempeño docente y la gestión de directores que se desvían de los fines que su cargo demanda en el del logro de aprendizajes de los estudiantes.

Existen directivos carentes de capacidad para priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional, mientras que otros tampoco evidencian disposición al cambio para mejorar el servicio educativo. en este contexto el Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación y los órganos intermedios como son las UGELs promueven que los directivos definan, desarrollen planes estratégicos, proyectos educativos institucionales y curriculares, los mismos que demandan que los directivos posean un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades gerenciales que incidirán en el



desarrollo institucional y logro de aprendizajes que le permitirá colocarse en una ventajosa posición competitiva dentro del campo educativo.

La realidad educativa por la cual atraviesa nuestra sociedad peruana no es más que el reflejo de nuestra delicada situación económica, social, política y cultural en la que nos debatimos y como consecuencia, hace del sector educación uno de los estamentos más afectados que necesita asistencia y replanteamiento en su estructura tanto por el gobierno de turno quien mediante el Ministerio de Educación es el indicado en propiciar todo esto, así como también los demás agentes de la educación deben ponerse en alerta y comprometerse para lograr el cambio de nuestro sistema educativo.

Desde la perspectiva de la capacidad de liderazgo, se establece que existe las cualidades de los directores a nivel de liderazgo gestión en los centros educativos del nivel de educación secundaria de menores y su influencia directa y alta en el nivel de aprendizaje de los educandos.

Otra de las preocupaciones de la actualidad es de que, muchos directores desconocen de liderazgo y consecuentemente muestran una gestión caótica, nada adecuado para la educación del siglo XXI; son estas las razones fundamentales para realizar trabajos de investigación como esta, que con toda certeza nos va a demostrar fehacientemente resultados objetivos y coherentes, por supuesto, utilizando una metodología correcta de la investigación científica y luego sacar conclusión que contribuyan en la reorientación de la acción administrativa en los centros educativos.

Dentro del contexto referencial y teórico descrito, se explica la influencia de capacidad de liderazgo y nivel de gestión de los directores en el aprendizaje



significativo de los alumnos de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román 2014

Este trabajo de investigación es relevante ya que a partir de la reflexión y construcción teórica se elaboró propuestas de acción social y de intervención para los docentes y Directores desde la capacidad de liderazgo y gestión

A nivel metodológico, este estudio representó la realidad compleja de las variables de estudio referidas a liderazgo y gestión de los directores, desde una postura objetiva racionalista que en sus dimensiones marca distancia con la construcción social subjetiva, esta investigación se enmarca dentro de la investigación social cuantitativa que está directamente basada con el paradigma explicativo, centrando el estudio desde una perspectiva sistémica con el objeto de prevenir la visión a corto plazo y los reduccionismos que puede conllevar al método analítico del paradigma cualitativo.

Esta investigación permitió elaborar un instrumento de recolección de información de forma verídica, sencilla y objetiva en lo referente al liderazgo, gestión y logro de aprendizajes. Verídica porque recogió la información tal cual es, sencilla porque no demandó complicados indicadores para llegar a los resultados y objetiva porque los datos recolectados fueron validados estadísticamente y comprobados paramétricamente mediante estadígrafos, este instrumento podrá ser aplicado también a otros contextos similares

Esta investigación es completamente original y novedosa por lo que su factibilidad permitió reconstruir aportes teóricos, por otro lado estos resultados serán la base para nuevos estudios complementarios en estas temáticas.



Esta investigación fue viable porque se accedió a la información de los actores educativos involucrados en la el gestión de las instituciones educativas

Los resultados de la investigación se presentan en seis capítulos: En el primer capítulo se da a conocer el planteamiento del problema, considerando el análisis de la situación problemática, preguntas de investigación, justificación de la investigación y objetivos. En el segundo capítulo se construyó el marco referencial considerando los antecedentes de la investigación y las bases teórico doctrinarias. En el tercer capítulo se da conocer la hipótesis de la investigación, se analiza las variables e indicadores. En el cuarto se describe la metodología de la investigación, considerando el diseño, nivel de investigación, método, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de investigación. En el quinto capítulo se presenta la discusión de los resultados Finalmente en el sexto capítulo se presenta la explicación de los aportes innovadores a la ciencia y tecnología. Así mismo menciona las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos de la investigación.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Análisis de la situación problemática.

El proceso de la globalización de la economía y sociedad como resultado de los extraordinarios cambios ocurridos en el mundo en el plano socio educativo y cultural se fortalece a principios del siglo XXI la sociedad de la información y del conocimiento (Castells, 1997), el cual se constituye en un referente de las nuevas formas de organización de la sociedad y del conocimiento.

Las instituciones educativas se constituyen en organizaciones dirigidas por directores que desde un inicio, deben planificar para desarrollar una gestión adecuada y alcanzar los objetivos institucionales, justificando su existencia. El pensar en gestión de una manera tradicional, nos hace pensar en actuar como administradores de las instituciones educativas del pasado, hoy se vive una época de desafíos donde la educación busca calidad.

Por eso, en los últimos años, los directivos adquieren conciencia de la necesidad de realizar todo un proceso de gestión y gerencia de las instituciones educativas que les permita alcanzar sus metas de la manera más adecuada. De ahí la estrecha relación existente entre gestión y



planificación en los centros educativo, específicamente en las habilidades o capacidades del director y el proceso de aprendizaje.

La capacidad de liderazgo de los directores de las instituciones educativas de educación básica regular de nivel secundario de nuestra región Puno: y muy en particular de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de San Román se constituye en uno de los factores que influirá en la calidad de prestación del servicio educativo y aprendizaje, como es lógico observar, sin liderazgo no hay una eficiente labor administrativa en las diferentes instituciones educativas y en consecuencia hay bajo nivel de aprendizaje de los educandos.

Escribe (Uribe 2007, p. 149) que: "así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar". Se reconoce que es necesaria la actitud positiva y la voluntad de los profesores para producir y mantener el cambio en el centro escolar, pero no es suficiente. Entonces, "se requiere de personas que escuchen a los docentes, que les muestren las nuevas posibilidades que el cambio ofrece, que se hagan cargo de sus reclamos, que atiendan a su resignación, y que transformen ese ánimo en resolución, en esperanza" (Rojas, 2006, p. 34). Tales personas son los llamados líderes y entre ellos tienen que contarse los directores de las instituciones educativas. Sostiene (Pareja 2007 p. 13) que el liderazgo es una función intrínseca a la organización educativa, la cual posee vida propia e idiosincrasia particular; es decir, que "el liderazgo que en ellas se experimente es el que imprime un carácter específico a las distintas fases de desarrollo". Asimismo, (Rojas

2005, p. 10) manifiesta que “el liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo incide en la mejora de su propia unidad escolar, no sólo por los resultados institucionales sino que también, por las múltiples tareas que le competen al equipo en su conducción”. En consecuencia, otro factor clave a considerar es el liderazgo que el director escolar ejerce en los profesores pues interviene en el buen clima organizacional y es elemento básico en la medición de la calidad educativa.

Simultáneamente, tampoco la labor emprendida por los citados directores se plasma en una gestión fructífera ni productiva en aras de educación de los adolescentes, jóvenes y adultos. Por lo tanto es necesario realizar un estudio en torno a los estudios de liderazgo implementados por los directores, las características y la capacidad de gestión; los mismos que se reflejan a nivel del planteamiento, organización, administración de personal, administración de recursos y financiamiento de la gestión pedagógica.

Dentro de este contexto se estudió:

1.2 Planteamiento del problema

Pregunta General:

- ¿En qué medida la capacidad de liderazgo y el nivel de gestión de los directores influyen en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las instituciones educativas de educación secundaria de menores de ámbito de la UGEL – San Román 2014?

Preguntas Específicas:

- ¿Cuál es el nivel de relación existente entre la capacidad de liderazgo de los directores y el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores de la UGEL – San Román?
- ¿Cuál es el grado de incidencia del nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores de la UGEL – San Román?
- ¿Cómo es el grado de capacidad de liderazgo de los directores de las IES de menores de la UGEL – San Román?
- ¿Cuál es el nivel de gestión de los directores de las IES de menores de la UGEL – San Román?
- ¿Cuál es el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES. de menores de la UGEL – San Román?

1.3 Justificación

A pesar de todas las políticas educativas implementadas, la calidad de la enseñanza en las Instituciones educativas está siendo cuestionada y se han tomado medidas de todo orden para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. Un aspecto importante que debe considerarse son las evaluaciones que se realizan al desempeño docente, tanto en el dominio de su especialidad como en la didáctica que emplea en la realización de sus clases y su participación en la institución educativa. Sin embargo, así como sostiene (Uribe, 2007) el rol de los directivos es clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar.

Se reconoce que es necesaria la actitud positiva y la voluntad de los profesores para producir y mantener el cambio en el centro escolar, pero no es suficiente. Entonces, "se requiere de personas que escuchen a los docentes, que les muestren las nuevas posibilidades que el una exigencia de la sociedad peruana con respecto a la constatación de la eficacia y eficiencia de la calidad educativa, tanto en los procesos como en los resultados y su impacto, las escuelas secundarias vienen operando sin alcanzar la apreciada calidad, debido entre otros factores al desempeño docente y la gestión de directores

Existen directivos carentes de capacidad para priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional, mientras que otros tampoco evidencian disposición al cambio para mejorar el servicio educativo. Por lo cual esta investigación tiene la inquietud de analizar el liderazgo y gestión del director como factor influyente en el aprendizaje de los estudiantes

La importante de esta investigación radica en que ha permitido apreciar el nivel de liderazgo de los directores de las diferentes Instituciones Educativas del ámbito de la UGEL San Román. Asimismo, así mismo permitió conocer la capacidad de gestión desplegada por los elementos antes señalados a favor de la educación. También podemos añadir que esta investigación servirá para encontrar la correlación entre las características anteriormente señaladas, es decir entre la capacidad de liderazgo y la gestión de los directores de los colegios del ámbito de UGEL, San Román.



A nivel práctico contribuyó a proponer alternativas para que los directores asuman nuevas conductas y actitudes, para mejorar la conducción de los centros educativos donde elaboran y por ende mejorar la calidad de la educación.

El abordaje de la complejidad de estas temáticas específicas parten de la lectura de la realidad y reflexión de un cuerpo teórico organizado ya existente, el proceso de investigación permitió develar nuevos atributos y reconstruir el cuerpo teórico respecto a la influencia influencia entre la capacidad de liderazgo y el nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las instituciones educativas de educación secundaria de menores de ámbito de la UGEL – San Román 2014.

Este trabajo de investigación es relevante ya que a partir de la reflexión y construcción teórica se elabora propuestas de acción social y de intervención para los docentes y directores. Se diseña una propuesta del perfil del directivo líder y gestor del desarrollo.

A nivel metodológico, este estudio representó la realidad compleja desde una postura objetiva racionalista que en sus dimensiones marca distancia de la construcción social subjetiva, se enmarca dentro de la investigación social cuantitativa que está directamente basada con el paradigma explicativo, centrando el estudio desde una perspectiva sistémica con el objeto de prevenir la visión a corto plazo y los reduccionismos que puede conllevar al método analítico del paradigma cualitativo.



Esta investigación permitió elaborar un instrumento de recolección de información de forma verídica, sencilla y objetiva en lo referente al liderazgo, gestión y aprendizaje de los estudiantes. Es verídica porque se recogió la información tal cual, es sencilla porque no se requieren complicados indicadores para llegar a los resultados y objetiva porque los datos recolectados son validados estadísticamente y comprobados paramétricamente mediante estadígrafos, este instrumento podrá ser aplicado también a otros contextos similares, de tal modo que sus resultados sean útiles para la identificación de aspectos teóricos referidos a las variables de estudio.

Esta investigación es completamente original y novedosa por lo que su factibilidad permitió reflexionar aspectos teóricos respecto al liderazgo y gestión de los directores y el aprendizaje de los alumnos, resultados que permitirán reconstruir aportes teóricos, por otro lado los resultados serán la base para nuevos estudios complementarios en estas temáticas. Esta investigación fue viable porque existieron condiciones materiales de acceso a la información, interés y aceptación de los actores educativos involucrados en el liderazgo y gestión de los directivos y aprendizaje de los estudiantes. Aspectos que viabilizaron el desarrollo del proceso de investigación; así mismo se contó con el referente teórico y práctico que permitió profundizar en el conocimiento, análisis e interpretación objetiva de los resultados.

1.4 Objetivos

Objetivo General:

- Determinar el grado de influencia de la capacidad de liderazgo y el nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las instituciones educativas de educación secundaria de menores de ámbito de la UGEL – San Román 2014

Objetivos específicos:

- Determinar el nivel de relación existente entre la capacidad de liderazgo de los directores y el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores de la UGEL – San Román.
- Estimar el grado de incidencia del nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores de la UGEL – San Román.
- Conocer el grado de capacidad de liderazgo de los directores de las IES de menores de la UGEL – San Román.
- Determinar el nivel de gestión de los directores de las IES. de menores de la UGEL – San Román.
- Determinar el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES. de menores de la UGEL – San Román.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICO Y EPISTEMOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Marín Cardona en el (2010) estudió: "Impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media sobre la calidad de la educación en el departamento de Caldas", Universidad Nacional de Colombia. La mencionada investigación descriptiva se ha realizado a 72 rectores, utilizando como instrumento de contrastación. El autor formula como conclusión:

En relación con el primer objetivo específico, determinar las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, que impactan la calidad de la educación en el Departamento de Caldas, se determinaron ocho (8) habilidades gerenciales básicas que impactan la calidad de la educación, entre las cuales se encuentra el liderazgo, la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de negociación, la orientación hacia la calidad, la toma de decisiones, el pensamiento estratégico y el espíritu emprendedor.

Bracho Pérez y Carruyo Duran, (2013), "Planificación Estratégica y Gestión del Gerente Educativo en Instituciones de Educación Primaria de la Parroquia Ricaurte del Municipio de Mara", Estado Zulia. El tipo de investigación fue



descriptivo correlacional, bajo un diseño no experimental. La población estuvo constituida por 115 sujetos entre directivos y docentes. El autor formula entre otras la siguiente conclusión.

En relación con el primer objetivo específico, identificar los niveles de la planificación estratégica en los gerentes educativos de las Instituciones de Educación Primaria de la parroquia Ricaurte del Municipio Mara, Se concluye que los gerentes educativos, demuestran deficiencia en lo que respecta a la utilización de los niveles en la planificación estratégica, sobre este aspecto los resultados obtenidos casi siempre identifican la planificación corporativa, planificación táctica y operacional, permitiendo de esta manera la incertidumbre e improvisación, que conducen a desfavorecer la calidad de las instituciones educativas.

Palomino Aguilar, Marcelina Amparo. (2008), "Estrategia de trabajo educativo de la Congregación Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer Región- Perú." Pontifica Universidad Católica del Perú. La mencionada investigación enmarcada en el enfoque cualitativo, con el método investigación acción, se ha realizado con la participación de grupos de docentes de diferentes colegios del Perú. La autora formula entre otras la siguiente conclusión: La estrategia de trabajo colaborativo utilizada para diseñar el Plan Estratégico, aún las carencias como la no participación de las directoras desde el inicio del trabajo y la falta de destreza en cuanto al uso de la tecnología, fue una estrategia adecuada ya que según la percepción de los participantes, ayudó a los miembros de las diferentes comunidades educativas involucradas, a integrarse y trabajar mancomunadamente, logrando así el diseño del Plan Estratégico Educativo Regional y por esto podemos afirmar que la experiencia de trabajo colaborativo



realizada tiene la ventaja de crear espacios de trabajo conjunto sin mucha demanda de tiempo e inversión.

Vizcarra Toledo, (2005), La gestión administrativa y pedagógica de la Escuela de Educación Primaria N° 70202 "Charlote" de Yura, departamento de Arequipa. La mencionada investigación descriptiva se ha realizado con la participación del director, docentes y padres de familia, utilizando la observación directa, llegando a concluir que en la planificación y organización cuentan con un PEI, PAT, RIN Y MOF que permite la gestión administrativa y cumplimiento de funciones del director, docentes y padres de familia, llegando a comprobar que el 28% de docentes no han participado de la elaboración del Proyecto Educativo Institucional siendo elaborado exclusivamente por el director, recalcan la poca participación y organización para la planificación.

Geldrech Sánchez, (2014), La planificación estratégica y operativa en el ejercicio de la Gestión educativa en la IEI N° 244 "Julia Zuniga Murillo" y la IEI Gatchan N° 305 del distrito de Juli-2012. La mencionada investigación descriptiva comparativa, se ha realizado en una muestra de 02 directoras y 08 docentes cuyo instrumento utilizado es la encuesta. El autor formula la siguiente conclusión:

La planificación estratégica de la IEI Julia Zuñiga Murillo y la IEI Gatchan del distrito de Juli es bueno puesto que en la elaboración del PEI se considera la identidad en la que se considera la visión, misión y valores y el perfil del estudiante, en el diagnóstico de la situación real y limitaciones de la institución educativa, en la propuesta pedagógica se consideran las decisiones tomadas acerca de la forma cómo deben conducirse los procesos de enseñanza aprendizaje, en el PEI en su propuesta de gestión considera recursos humanos y logísticos, en la formulación del PCI se considera un previo análisis del



diagnóstico FODA y la formulación del PCA se tomó en cuenta el PCI y al diversificación curricular que se realizó.

Asqui Asqui, (2005), La gestión administrativa correspondiente al año escolar 2001 en la IES Comercial 45 "Emilio Romero Padilla" y la IEP "Nuestra Señora de la Merced" de la ciudad de Puno. La mencionada investigación es de tipo es *expost facto* y el diseño descriptivo comparativo, se ha realizado con la participación 02 directores y 40 docentes, utilizando la observación en las actividades concernientes a la ejecución de lo programado en ambas instituciones, llegando a concluir que el 9% de las actividades programadas no fueron ejecutados de los cuales son científicas, pedagógicas, administrativas, mejoramiento de infraestructura y equipamiento, artístico cultural, religioso y deportivo.

2.2 BASES TEÓRICAS Y DOCTRINARIAS DEL LÍDER

El liderazgo es la herramienta que organiza la sociedad y las instituciones. Los grupos sociales no tendrían futuro, o irían a ningún lado, si no estuvieran organizados. Esto quiere decir que sólo han alcanzado el desarrollo y la verdadera civilización de los pueblos que han demostrado tener mejor control y cohesión.

Los líderes, establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos pueden crear y mantener el desarrollo interno en el que los integrantes de la organización, se vean totalmente involucrados en alcanzar los objetivos de la organización.

El líder, ha de tener los suficientes conocimientos técnicos, información de calidad y experiencia. Para que sus acciones conduzcan al éxito. Mandar, por derecho legal, no convierte en líder. Al líder se le sigue, porque entiende, y es modelo y referente. El líder puede exigir, pero no mandar. Por imitación o deseo de agradar al líder, al que todos respetan, sus decisiones no son cuestionadas y los liderados, son más propensos a intentar implicarse en la obtención de los objetivos. Es ejemplo y fortaleza para todo el colectivo, que se esforzará por estar a su nivel de exigencia.

A los japoneses, se los prepara para que ejerzan el liderazgo de su grupo, pero curiosamente, dejan que otro lleve la iniciativa, si tiene razón, lo considera natural, y no le ofende al orgullo. Por nuestra tradición clásica, hemos de decir que griegos y romanos, pensaban que la cúspide de la sabiduría y conocimiento, era saber imponerse a los demás, se tuviese o no razón. Diferentes filosofías y formas de concepción. Para triunfar, le recomendaría ambas filosofías si quiere sobrevivir en este país.

1.1.1. EL LIDERAZGO:

La acepción de liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa *lead*, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc. Por ende, líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción. Rojas y Gaspar (2006, p. 18) manifiestan que el "liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos". Bolívar (1997) amplía la definición señalando que "el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o



proyectos comunes" (p. 26). García (2006, p. 103) se identifica con la definición propuesta por Hersey, Blanchard y Johnson citando que liderazgo "es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación". Por su parte, Hellriegel y Slocum (2004, p. 250) lo definen como "proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos". Silíceo et al (2001, p. 32) sintetizan el significado del término liderazgo como "la influencia para el logro de un fin valioso". Para Jones y George (2006) el liderazgo es "el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización" (p. 495). Luego, el liderazgo, fenómeno social que aparece en los grupos sociales y en las instituciones, se constituye en una influencia interpersonal ejercida en una situación dada, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos y, como lo explica Goberna (2001, p. 78), "las condiciones para que se dé el liderazgo efectivo necesitan de la alianza de dos características importantes: el poder y la autoridad". Como las organizaciones se hallan constituidas por individuos que laboran juntos, interactúan en distintas actividades y en diferentes niveles, algunas de estas personas ocupan posiciones en los diversos estamentos administrativos para dirigir el trabajo de los demás, convirtiéndose así en responsables de la actividad conjunta del grupo, lo cual implica liderazgo. Chiavenato (2002a) expresa que:

El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de



teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto.

Robbins y Coulter (2010, p. 370) aseveran que "líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas". Un director o un gerente debieran ser líderes pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia, y como afirman Silíceo et al (2001) su ejercicio implica que un líder "ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores" (p. 13). Los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. Se acota que liderazgo no significa lo mismo que administración; el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. La calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas, lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos. Todas las relaciones de una organización conllevan líderes y liderados: comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc. "Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores" (Castro, 2006, p. 89),

es decir, si el conjunto le adjudica rasgos peculiares vinculados con las concepciones de los seguidores y su idiosincrasia; por lo que es posible encontrar diferentes tipos de líderes según las características particulares del conjunto.

Chiavenato (2002) manifiesta que “en rigor, el administrador debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales, y no siempre es un administrador” (p.557). Entonces, el administrador se puede apoyar por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de conducta más participativo que implique decisión compartida con el subordinado. Aquí se ve otro aspecto importante del liderazgo, el cual es la comunicación del líder que afecta el comportamiento y desempeño de los liderados con su claridad y exactitud, pues la dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica al mismo. El poder y la aceptación de los liderados también son dos características emergentes de lo dicho. Consecuentemente, el administrador puede adoptar un estilo autocrático e impositivo o democrático y participativo para lograr que las personas realicen las tareas. Empero, no hay que olvidar lo que expresan Silíceo et al (2001 p. 51): “la esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo”

1.1.2. LIDERAZGO Y GRUPO SOCIAL:

La capacidad para constituir grupos sociales es la condición mínima para que la raza humana persevere en su existencia. En la intimidad de la cohabitación humana, se van estructurando formas de comportamiento que luego se vuelven imperativas para todos los integrantes del grupo y de esta forma se va

estableciendo la integración social. De igual manera la vida colectiva les va creando la necesidad de poseer objetos que les permita luchar por la supervivencia.

Todas estas conquistas que hace los seres humanos en grupo constituyen lo que se llama la cultura y es fundamental, para el desarrollo y crecimiento organizado de los grupos. La existencia de jefes y líderes es otro prerequisite para la evolución y el desarrollo social y cultural. Es que los fenómenos que involucran la conducción del grupo humano tienen su modo de fabricar sus propios jefes y líderes. Sobre todo: cada conglomerado social tiene la virtud de elegir a los jefes que les va a gobernar, y el líder a quien van a seguir y/o ignorar y/o sacrificar. Por ello se ha dicho que cada pueblo elige y soporta al jefe, o gobernante que se merece.

Esto nos hace ver la importancia que tiene la enseñanza y la educación de las generaciones antiguas. El liderazgo es un fenómeno de grupo social muy valioso que deben ser propiciados y promocionados.

Estos roles son la únicas herramientas de avance y progreso que pueden beneficiar al conglomerado. Son verdaderas palancas de progreso cuando están bien elegidos.

1.1.3. LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL:

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico – religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.



Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padres como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestro líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tiene mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

1.1.4. LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica".

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.



La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de la función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas; su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un

líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es una producto, no de sus características, sino, de sus relaciones funcionales, como individuos concretos, en una situación específica".

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de esta perspectiva, se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

1.1.5. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER:

En la dirección de las organizaciones se encuentran las élites formadas por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las élites compartiendo el poder con los técnicos (individuos súper especializados). Aunque no todas las élites poseen técnicos. Entendemos el líder por las siguientes características:

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatua alta o baja, aspecto, voz, etc.)
- c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

- d. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

1.1.6. LIDERAZGO EN CUALQUIER PUESTO DE TRABAJO:

Hay que diferenciar liderazgo de poder jerárquico. La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo. Puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes. El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.



En una situación como ésta, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización. Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa o institución, sino que es una papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

La capacidad del líder de movilizar al equipo, de alcanzar los objetivos, de tomar decisiones, de conseguir resultados, de ser la referencia del grupo, etc., se puede realizar en cada nivel de la organización. Cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia. Por ejemplo, dentro de una empresa o institución educativa, el primer ejecutivo podrá ejercer de líder, pero también podrá hacerlo el jefe de un departamento, un comercial, un administrativo, un mecánico, etc.

El primer ejecutivo lo ejercerá sobre toda la organización, mientras que el jefe de un departamento podrá hacerlo dentro de su unidad, y el comercial, el administrativo o el mecánico podrán jugar este papel entre sus compañeros. Un empleado que ocupe una posición intermedia o baja dentro de una empresa o institución no tiene por qué limitar su actuación a un mero conformismo o seguidísimo, sino que dentro de su esfera de actuación podrá adoptar una actitud activa, innovadora, luchadora, inconformista, preocupada por el bien de la organización y motivadora para el resto del equipo.

En definitiva, puede ejercer un liderazgo tan intenso como si ocupara el primer puesto del escalafón. De hecho, una de las responsabilidades del líder de una empresa o institución es promover este espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización.

Un líder que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y su modo de trabajar es un líder que en cierto modo ha fracasado. Además, el líder tiene la obligación de ir formando nuevos líderes entre sus colaboradores con vista a que el día de mañana pueda sustituirle.

1.1.7. LIDERAZGO EN LA PROPIA VIDA:

Es muy difícil separar totalmente la vida profesional de la vida personal. No suele ocurrir que una persona sea un líder en su trabajo y en cambio se comporte de manera conformista, sin empuje, en su vida privada. El líder suele actuar con el mismo nivel de autoexigencia, de búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético en todos sus ámbitos de actuación (profesional, familiar, personal, etc.).

Los mismos principios de actuación que aplica en el trabajo (honestidad, dedicación, innovación, decisión, preocupación por las personas, comprensión, etc.), aplicará en su vida ordinaria. El líder debe ser una persona coherente, capaz de mantenerse fiel a sus principios y de no renunciar a ellos en pro de su carrera profesional.



El líder tiene que ser capaz de defender sus principios aunque esto le pueda suponer graves contratiempos profesionales. El liderazgo, el ser capaz de defender apasionadamente unos ideales, exige una gran solidez en las propias convicciones, que sólo es posible cuando éstas se asientan en principios inquebrantables.

Además, es fundamental que el líder mantenga una vida equilibrada, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar. El liderazgo conlleva tal nivel de responsabilidad y de presión, requiere tanta ilusión y optimismo, demanda tanta persistencia y dedicación.

El líder no se puede permitir el lujo de perder el tiempo. Vivir intensamente, aprovechando el tiempo al máximo, no implica vivir aceleradamente. El liderazgo hay que ejercerlo a lo largo de toda la vida, es una carrera a largo plazo, por lo que exige dosificar las fuerzas y no quemarse en un "sprint" alocado.

El vivir intensamente permite atender todas las facetas humanas (personal, familiar, social y profesional) y no dejar ninguna de ellas desatendidas. Aprovechar el tiempo exige planificación.

El líder tiene mil asuntos que atender y tan sólo una buena organización le va a permitir poder desenvolverse con soltura y dedicar el tiempo a lo realmente importante y no perderlo con temas menores.

Si no lo hace así, el día a día le terminará absorbiendo impidiéndole ocuparse de aspectos más estratégicos, perdiendo poco a poco la perspectiva del largo plazo. El líder tiene que saber priorizar: distinguir qué es lo realmente importante, aquello que demanda su atención, y qué no lo es.

Acto seguido, el líder tiene que saber delegar: es imposible abarcarlo todo. El líder se centrará en lo esencial y delegará en su equipo otras obligaciones. Resulta muy útil fijar al comienzo de la semana (domingo por la noche o lunes a primero hora) la agenda de los próximos días.

Señalar aquellas actuaciones que uno debe realizar, fijar los objetivos que se quieren conseguir a lo largo de la semana. La única forma de evitar que los proyectos se vayan posponiendo y nunca se terminen de abordar.

Por ejemplo: si el líder busca mejorar su conocimiento de inglés, se puede fijar como meta semanal dar dos horas de clase, fijando en su agenda día y hora, obligación que respetará escrupulosamente.

Si el líder quiere mejorar la comunicación con su equipo, fijará, por ejemplo, una reunión semanal (a tal día y a tal hora) que serpa de obligado cumplimiento. Al final de la semana evaluará en qué medida ha cumplido los objetivos propuestos y en qué medida éstos le permiten avanzar hacia su meta final.

Aquellos objetivos semanales que no hubiera cumplido tratará de hacerlo en la semana siguiente, realizando un esfuerzo adicional con vista a mantener el calendario previsto.

En la planificación de la semana hay que buscar también tiempo para la lectura, para el deporte, para el ocio y muy especialmente, para la familiar. De hecho, el líder debe auto limitarse el tiempo que dedica al trabajo. No resulta lógico, ni por supuesto recomendable, estar todos los días en la oficina de 9 de la mañana a 10 de la noche.

Si el líder se auto impone finalizar todos los días a las 7:30 de la tarde (salvo en ocasiones excepcionales), organizará su jornada y se imprimirá un ritmo de trabajo con vista a cumplir dicho horario).

1.1.8. AUTORIDAD - PERSUASIÓN:

Cuando se ejerce la dirección de un grupo, surge la pregunta, si ésta se tiene que basarse en la autoridad o en la persuasión. Ambos conceptos son importantes. El líder tiene que ser una persona capaz de utilizar su autoridad y capaz de persuadir.

En la mayoría de las ocasiones el liderazgo se debería basarse en la persuasión: convencer a los subordinados para actuar de tal manera. La persona rinde más cuando está convencido de lo que hace.

La persona considerará estas decisiones como algo propio y se sentirá más integrado en la organización (considerará que se le tiene en cuenta). El líder



debe ser un auténtico experto en el arte de persuadir, debe ser una persona realmente convincente.

En la persuasión se produce un intercambio de ideas: el líder expone (vende) sus objetivos, trata de convencer, pero tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores. Pero en determinadas ocasiones el líder debe utilizar su autoridad y hacerlo con determinación.

Si el equipo rechaza la propuesta del líder, si es un grupo problemático, ante una situación de crisis, etc.; el líder debe imponer su autoridad aunque sea impopular. No obstante, el líder no debe abusar del uso de su autoridad.

Los empleados distinguen perfectamente cuando su uso está justificado y cuando resulta caprichoso. En todo caso, el uso de la autoridad debe ir paralelo a un extraordinario respeto hacia las personas. El líder tiene derecho a exigir, a dar órdenes, etc., lo que no tiene derecho bajo ningún concepto es a abusar de las personas, a avasallarlas, a humillarlas. Un uso injustificado de la autoridad afecta muy negativamente a la unión entre el líder y sus empleados.

A nadie le agrada que le estén mandando continuamente. Los empleados son mayores de edad y saben por lo general como comportarse. Recibir una orden es muy poco motivador. El empleado se limitará probablemente a cumplirla y poco más (hacer el mínimo necesario para evitar el castigo).



Cuando la dirección de un grupo se basa en el “orden y mando”, es iluso pretender que el empleado se sienta motivado, por lo que difícilmente va a dar lo mejor de sí mismo. El uso abusivo de la autoridad (“porque lo digo yo”) crea un ambiente de tensión que afecta a la integración de la plantilla con la empresa o institución.

Si el líder abusa de su autoridad, sus subordinados harán lo mismo (pero multiplicado) con los niveles inferiores, generando un ambiente de tensión, a veces insoportable. Por el contrario, si el líder promueve una dirección participativa, este modelo de gestión también se irá extendiendo por todos los niveles de la empresa o institución.

Hay que rechazar la idea de que basar el liderazgo en la persuasión y no en la autoridad es un signo de debilidad. Todo lo contrario, no hay mayor muestra de autoridad que el poder recurrir a ella y no hacerlo, renunciar voluntariamente al empleo del poder a favor de la persuasión.

El equipo capta esto inmediatamente. El ambiente de trabajo mejora radicalmente, la gente se siente a gusto, se muestra participativa, con ganas de hacer cosas. Hay que dejar muy claro que el dirigir mediante la persuasión no implica ser menos exigente.

En un mundo tan competitivo como el actual, un alto nivel de exigencia es esencial para que la empresa o institución sobreviva. No obstante, este alto nivel de exigencia no tiene porqué estar reñido con tratar de convencer a la

organización de la conveniencia de las medida que se adoptan, ni de tener un trato cordial con los empleados basado en el respeto.

Un alto nivel de exigencia no exige necesariamente actuar como un tirano. Por último, señalar que aunque se busque generar en la organización un ambiente de trabajo agradable, participativo, evitando tensiones innecesarias, el empleado debe tener muy claro que no se admitirá bajo ningún concepto la menor indisciplina.

Al empleado hay que tratarlo como una persona responsable, pero hay que exigirle también que corresponda comportándose con madurez.

1.1.9. PERSONA DE ACCIÓN:

El líder es ante todo una persona de acción. No se limita a definir la estrategia de la empresa o institución, sino que una vez que ha fijado los objetivos luchará con denuedo hasta conseguirlos. Una visión, un objetivo, etc. sólo son valiosos en la medida en la que una esté dispuesto a luchar por ellos.

Una persona que se limitara a fijar unas metas pero que no se emplease a fondo en su consecución difícilmente podría ser un líder. El valor de su aportación sería limitado. Su función sería más bien la de un asesor, pero nunca la de un líder. El líder quiere resultados palpables y se va a poner al frente de su equipo para conseguirlos.

Además no quiere resultados en el largo plazo, los quiere ya, ahora (el tiempo es oro). Por este motivo, resulta muy útil no limitarse a fijar objetivos en el



largo plazo, sino establecer también metas menores en el corto plazo, que marquen el camino hacia el objetivo final.

Estas metas a corto plazo permiten transmitir un mensaje de premura a la organización (el largo plazo se ve muy lejano, pero el corto plazo es inmediato, no hay tiempo que perder). La filosofía que preside el modo de actuar del líder es que no vale simplemente con estar ocupado (dedicar tiempo al trabajo, para muchas horas en la oficina), sino que hay que obtener resultados.

El líder premiará a sus subordinados por los resultados alcanzados y no simplemente por el tiempo dedicado. No obstante, también sabe valorar a aquel empleado que pone todo su empeño en el intento aunque los resultados no le acompañen. La persona de acción es una persona que sabe tomar decisiones con agilidad, que se enfrenta a los problemas tan pronto se presentan, que no permite que las cosas se demoren en el tiempo.

El líder piensa en el largo plazo, pero trabaja en el corto plazo: si el problema surge hoy, hay que abordarlo hoy mismo y no dentro de unos días. Si hoy se ha tomado una decisión, se pondrá en práctica hoy mismo y se pedirán resultados mañana.

Este modo de actuar no quiere decir que el líder actúe alocadamente. Muy al contrario, le dedicará a los problemas el tiempo de reflexión y de consulta que sea necesario, analizará las posibles alternativas, consultará con quien tenga que hacerlo. Pero todo ello con el convencimiento de que el tiempo apremia. El

tiempo de reflexión y análisis no se puede prolongar ni un segundo más de lo estrictamente necesario.

La mayoría de las veces es preferible adoptar hoy una decisión suficientemente buena que la mejor decisión dentro de un mes. El líder no admite un no por respuesta; buscará vías alternativas y se rodeará de personas que funcionen de la misma manera. El líder es una persona de coraje, no se amilana ante los obstáculos.

El líder va a exigir a su equipo que funcione de forma similar. Prefiere que sus colaboradores tomen decisiones, aunque se equivoquen. Se rodea de gente de acción, personas con ganas de hacer cosas. Fomenta en la empresa o institución una cultura orientada a la acción.

1.1.10. TOMA DE DECISIONES:

El líder es una persona que no duda a la hora de tomar decisiones: sabe cuándo ha llegado el momento de tomar una decisión. Sus decisiones están meditadas, tras un ejercicio de profunda reflexión. La mayoría de sus decisiones resultan ser acertadas.

Cuando se aborda una cuestión (oportunidad, problema, línea de actuación, etc.) el líder puede disponer de más o menos tiempo para su análisis, dependiendo de la premura que exista. El líder utilizará todo el tiempo disponible para informarse, estudiar el asunto a fondo, recabar opiniones, discutir, analizar alternativas (todas las posibles) y sus previsibles consecuencias.



Mientras que la decisión no esté tomada el líder es libre de cambiar de parecer, no se tiene que sentir atado por su primer punto de vista, no tiene que temer que cambiar su opinión delante de sus colaboradores pueda parecer un signo de incoherencia.

Es el momento del análisis y se trata de alcanzar la decisión más adecuada. El líder favorecerá dentro de su equipo un clima participativo que mueva a la gente a defender sus puntos de vista. Durante la fase de deliberación el líder debe favorecer la discusión y aceptar la discrepancia.

Un subordinado que dice SÍ a todo lo que opina su jefe es una persona que no aporta ningún valor a la organización. Eso sí, una vez tomada una decisión ya no habrá tiempo para la discrepancia, el equipo debe actuar a partir de entonces como una piña. El líder debe preocuparse de dominar los temas que tenga que abordar y no tener que basarse exclusivamente en la opinión de los expertos.

No se trata de que el líder sea un especialista en cada asunto que afecte a la empresa o institución (ello sería imposible), pero sí debe tener un conocimiento sólido sobre cada uno de ellos. Esto le permitirá mantener un punto de vista independiente, tener criterio y poder valorar la opinión de los expertos.

El líder actuará con premura: tan pronto surja un asunto, un problema, el líder se pondrá manos a la obra y lo afrontará con diligencia. Los temas hay que abordarlos inmediatamente, no se puede dejar que se enquisten (un pequeño



problema no resuelto a tiempo puede terminar convirtiéndose en un asunto delicado).

Esta misma diligencia se la exigirá a sus colaboradores. El líder saber que hay un momento en el que ya hay que tomar una decisión, que ésta no se debe demorar más, aunque no se disponga de toda la información que uno hubiera deseado.

El líder sabe tomar decisiones en situaciones de incertidumbre. El líder no se demora en la toma de decisiones, pero tampoco se precipita. Hay personas que prefieren tomar decisiones rápidamente para evitar la incomodidad que supone el periodo de indecisión. El líder, en cambio, prefiere utilizar todo el tiempo disponible para analizar el tema en profundidad.

Una cualidad que caracteriza al líder es su disposición, cuando sea necesario, a tomar decisiones impopulares, decisiones difíciles, que incluso pueden afectar a personas muy cercanas. El líder debe velar por el bien de la empresa o institución (ésta es su misión) y anteponer esta preocupación a consideraciones personales.

El líder no participa en un concurso de popularidad. En el momento en que la decisión está tomada ya no se puede vacilar, es el momento de la acción, de ponerla en práctica, de poner todo el empeño en llevarla adelante. La mayoría de las decisiones del líder resultan acertadas.



Una carrera profesional no se puede construir sobre el fracaso repetido. No obstante, el líder acepta que a veces sus decisiones resultan equivocadas. De estos errores el líder tratará de sacar las conclusiones pertinentes, analizando el motivo de los mismos con vista a evitar que se repitan en el futuro.

Por último, señalar que el líder no es sólo una persona que toma decisiones, sino que elige como colaboradores personas que también saben tomarlas.

La gestión educativa, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Con relación a la Gestión Educativa, se la considera "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación".

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la contención de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.



El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura,

esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado.

ENFOQUES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Para comprender mejor la relación entre gestión educativa y planificación estratégica, comencemos señalando los cambios más significativos producidos en años recientes en cuanto a la gestión educativa.

ENFOQUE BUROCRÁTICO

El enfoque burocrático se orienta hacia el estudio de las organizaciones como un proceso racionalizador marcado por el centralismo, la verticalidad en la toma de decisiones, el autoritarismo como un estilo de liderazgo y la planificación centrado en el logro de objetivos, veamos como definen algunos autores:

La burocracia, según Weber citado por (Casassus, 1999, p.10) "es una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines, para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización."

Según (Alvarado, 1991, p.31) Para establecer las consecuencias de este enfoque pone en evidencia una serie de desventajas y limitaciones:

- Responde a una administración jerárquica, vertical y rígida en donde las decisiones son tomadas desde arriba.
- Excesiva normatividad o reglamentarismo que condiciona y dificulta la discrecionalidad en el trabajo.
- Primacía de las normas, a través de la cuales una cúpula ejerce control permanente.
- El burocratismo (excesivo papeleo) constituye una entropía del sistema que genera lentitud, favoritismo y otros vicios.
- Al despersonalizar las relaciones, la persona se convierte en simple recurso, por ello es inflexible y cerrado al cambio.
- Por ser demasiado verticalista, resulta contrario a la competitividad y cooperación propias de la horizontalidad, característica de las organizaciones modernas.

ENFOQUE SISTÉMICO

El enfoque sistémico considera a la acción educativa como un proceso mediante el cual los diversos elementos se organizan e integran para interactuar armónica y coordinadamente para lograr los objetivos educativos, como afirma (Alvarado, 1991, p. 44), el enfoque sistémico es "el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos."

Así mismo destaca dos ideas subyacentes:

- Cualquier ente o fenómeno real o abstracto puede y debe ser visualizado como totalidad, en vez de una forma parcial o segmentada de la misma.
- De esta manera es posible establecer, analizar y comprender mejor las interrelaciones entre sus elementos interactuantes e interdependientes.

En el enfoque de sistema se define y especifica todos y cada uno de los elementos que la constituyen, la forma de organización funcional, la naturaleza de las funciones y los efectos que tienen los fenómenos de su ambiente sobre el sistema y viceversa.

La educación como sistema se evidencia en el diseño curricular homogéneo para todo el país sin tener en cuenta la realidad heterogénea.

Para (Casassus, 1999, p.106) Cada organización es un sistema y los sistemas operan dentro del contexto externo con el cual interactúan como los padres, las organizaciones sociales, la economía, el sistema legal, el sistema cultural y político. Un contexto interno lo constituyen las personas que integran la organización como los alumnos, docentes y directivos.

ENFOQUE GERENCIAL

El enfoque gerencial considera necesario y obligatorio la planificación en la institución educativa, para lograr un desarrollo armónico y



trascendente de sus actividades tal como nos dice (Alvarado, 1991, p. 64), la planificación educativa es "el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales."

La escasez de recursos permite asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas, según Ansoff, 1965 citado por (Casassus, 1999, p. 106), "La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos, humanos, técnicos, materiales y financieros que posee una organización"

El éxito de las organizaciones depende en gran proporción de la capacidad de los directivos para establecer políticas organizacionales de acuerdo a una estrategia racionalmente concebida en función del desarrollo de los procesos institucionales, como plantea (Casassus, 1999, p. 106), una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional, analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que pone en relieve la misión, visión. Dicho enfoque permitió que las organizaciones adquirieran presencia y permanencia en un contexto cambiante.

Esto hace que en una realidad se planteen muchas viabilidades, predomina el criterio de buscar acuerdos y lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos.

Este proceso conduce a redefinir la unidad de gestión educativa. Es decir, el objeto de la gestión educativa deja de ser el sistema en su conjunto y se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema), que pueden señalar objetivos propios y frente a los cuales se pueden asignar recursos. Este proceso ha sido el de la descentralización educativa.

DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y GERENCIA

Con frecuencia, los conceptos de administración, gestión y gerencia se confunden, por razones didácticas (Alvarado, 1990, p.17) establece las siguientes diferencias:

Administración y la administración de la educación constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherentes al funcionamiento de las entidades.

Gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.

Gerencia, más que una función o cargo como comúnmente se la entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución.

HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES UNA PERPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

El director en el rol de gerente, en la gestión educativa es trascendental en una institución, ellos son los que propulsan o impiden el desarrollo y la calidad de la educación, como conceptualizan algunos autores:

Para (Sandoval, Camargo y otros, 2.008, p. 25). "la función directiva no puede ser ajena al modelo institucional de escuela que se promueva".

Como señala (Reyes, Díaz y Requena, 2007, p. 140), la gerencia educativa puede entenderse como "el conjunto de medios adecuados de los cuales dispone la escuela para encauzar y realizar la obra educativa, conduciendo a la comunidad hacia la superación constante en todos sus aspectos."

En este sentido, según (Hellriegel Jackson y Slocum, 2002), el gerente es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como da información para lograr los objetivos de la organización.

El director es el responsable de asegurar la calidad de la educación, al animar, influir, motivar, entusiasmar, orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas que laboran en la institución y que posibilite los resultados exitosos en la institución.

Distintos autores definen, las habilidades gerenciales de los directores, entre estas tenemos a (Marín, 2013, p. 35), señala que "Las habilidades o competencias gerenciales se han convertido en las herramientas fundamentales de la gestión directiva para el desarrollo organizacional, con lo cual se pretende alcanzar beneficios económicos o unidades de meta de acuerdo los objetivos específicos de una organización".

Según (Koontz y Weihrich, 1998, p. 524), nos dicen que "las habilidades directivas se entienden como aquel proceso consistente el cual influye en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales".

Para (Robbins y Decenzo, 2002), argumentan que las capacidades gerenciales o directivas son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño de un gerente.

Como dicen (Stoner, Freeman y Gilbert, 2000, p. 639), manifiestan que "las competencias o habilidades de un gerente, son aquellas que se encuentran encaminadas al alcance de objetivos estratégicos en función del desarrollo organizacional y la satisfacción de las necesidades sociales".

El director es y será una figura clave en la organización y funcionamiento de los centros educativos, su papel y funciones adquiere mayor importancia cuando posee ciertas habilidades

gerenciales que le permite aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión para brindar un servicio de calidad y excelencia. Las habilidades de los directores en el rol de gerentes son "un conjunto de capacidades que una persona posee para realizar actividades en coordinación con los actores de la educación para alcanzar los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades sociales de forma efectiva y coherente."

Para determinar las habilidades básicas que impactan en la calidad de la educación se ha considerado a los siguientes autores:

Para (Marín, 2010, p.38) determina ocho habilidades gerenciales básicas que impactan la calidad de la educación, entre las cuales se encuentra el liderazgo, la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de negociación, la orientación hacia la calidad, la toma de decisiones, el pensamiento estratégico y el espíritu emprendedor.

Según (Graffe, 2002, p. 495), plantea que las habilidades o funciones directivas que deben poseer los directivos docentes para brindar un servicio de calidad y de excelencia son: Liderazgo, capacidad de toma de decisiones y capacidad de generar un clima centrado en el trabajo en equipo y la colaboración.

Para Ramírez citado por (Marín, 2010, p. 38), plantea que las competencias que todo directivo escolar de excelencia debe tener para alcanzar los objetivos de calidad y que permitan ejercer una motivación

estratégica, sobre las personas que integran la institución educativa son: Espíritu de equipo, pensamiento estratégico, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, tendencia a asumir el rol directivo y ambición de logro, entre otros.

Por otra parte (Puga y Martínez, 2008 p. 87-103), han planteado cinco habilidades gerenciales básicas que requieren los directivos, incluyendo a los directivos docentes, para alcanzar el logro de los objetivos según las necesidades actuales del entorno. Estas habilidades son: orientación al conocimiento, capacidad de liderazgo, capacidad de comunicación, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo.

Después de hacer un importante recorrido teórico a través de los conceptos y definiciones, considero que las habilidades básicas que requiere el director de una institución educativa son los siguientes: conocimiento, liderazgo, comunicación, valores éticos y equipos de trabajo.

CONOCIMIENTO

Para garantizar el éxito de una institución educativa es necesario que los directivos se especialicen en recopilar, generar y diseminar conocimiento útil. El conocimiento y la información demanda directores comprometidos permanentemente con su propio aprendizaje y con el de la organización en su conjunto, esto tomando en cuenta la afirmación de (Puga y Martínez, 2008). "En los nuevos tiempos, el éxito de una

organización depende más de sus fortalezas intelectuales que de sus activos físicos.”

Así mismo afirma que, los gerentes formados exclusivamente mediante la experiencia y rodeados de empleados con habilidades básicamente mecánicas, están siendo reemplazados por administradores formados profesionalmente que apoyan su gestión con capacidades preponderantemente mentales.

1.1.11. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:

El Proyecto Educativo Institucional, es un trabajo que involucra directamente a la práctica educativa. Un proyecto es una propuesta organizada, integrada y sistematizada orientada a transformar la realidad de la práctica educativa, para la cual se plantea objetivos y plazos. La elaboración y ejecución de un proyecto tiene mayor significado cuando se trata de una forma participativa, considerando diversas alternativas de acción desde la definición de una situación problemática, la elaboración de los objetivos, los resultados que se esperan alcanzar, las metodologías que se pretenden desarrollar, la forma de evaluar todos los procesos.

El Proyecto Educativo Institucional trae consigo una innovación educativa, que es una realización que tiene la intención de cambio, transformación o mejora de la realidad existente, en las cuales la actividad creativa entra en juego. Un cambio es innovador cuando se genera en la dimensión de lo interno, es decir, cuando produce transformaciones estructurales en un sistema.

El Proyecto Educativo Institucional es la formulación explícita, ordenada y vigente de las aspiraciones de la comunidad educativa respecto al futuro del Centro Educativo. Es una propuesta integral que sirve de marco, para orientar, tanto los procesos de aprendizaje, como los mecanismos y estilo de gestión escolar.

Sin embargo, debemos dejar establecido que su formulación no es estática, muy por el contrario, es dinámico y activo; por lo que es labor de los agentes escolares evaluar periódicamente su validez y ajusta sus componentes en función de los retos que plantean la vida cotidiana y el entorno. Ello exige del director, la capacidad suficiente para liderar procesos que permitan integrar, en un diálogo abierto y responsable, opiniones diversas para encontrar consensos o acuerdos en los aspectos fundamentales de la vida escolar.

1.1.12. IMPORTANCIA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:

El Proyecto Educativo Institucional es importante porque:

- Fomenta la democratización de los planteles, al promover la participación de la comunidad educativa en la gestión administrativa y pedagógica, y la construcción de la identidad institucional, a partir de la definición colectiva de sus fines y objetivos, constituyendo un factor importante

para impulsar cambios cualitativos en el campo educacional.

- Permite integrar las perspectivas de padres, alumnos y profesores. Los integrantes de la comunidad educativa así aprenden a trabajar en equipo vitalizando las jornadas pedagógicas, desterrando el individualismo, construyendo nuevas relaciones entre los agentes de la comunidad educativa.
- Explica la intencionalidad educativa y orienta la gestión, lo cual define la identidad de la institución educativa.
- Es un medio de cohesión de la comunidad educativa para responder concreta y con pertinencia las necesidades de los alumnos y las demandas que la educación exige.
- Tiene como propósito desarrollar una propuesta de trabajo expresado en un instrumento que promueva, oriente y cohesione a la comunidad educativa en una perspectiva de cambio permanente.
- Ofrece criterios e indicadores para evaluar todo proceso.

Finalmente, el PEI debe tener como eje y perspectiva principal al alumno.

Es el fin del quehacer educativo, sin ella, nada se justifica.

El Proyecto Educativo Institucional, es de reflexión y acción constante para educar mejor, no es verbalismo, ni activismo; al verbalismo le hace falta la acción, al activismo la reflexión crítica sobre la misma acción.

1.1.13. LA RELACIÓN ENTRE EL PEI Y EL PAT:

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de gestión de mediano y largo plazo. Forma parte del proceso de planificación estratégica de la institución. El Proyecto Educativo Institucional desde el punto de vista pedagógico busca definir una línea común orientadora del trabajo personal de cada docente con el objetivo de lograr en el ámbito institucional el grado de coherencia necesaria en la acción formativa que los alumnos recibirán a lo largo de su escolaridad. El Plan Anual de Trabajo es un instrumento de gestión de corto plazo y se ejecuta de año en año.

El Plan Anual de Trabajo viabiliza los objetivos y estrategias del Proyecto Educativo Institucional, al llevar a la práctica la ejecución de los proyectos estratégicos. El PEI no es lo mismo que un PAT, el primero es el horizonte hacia donde aspiramos llegar, el segundo es el cambio y/o peldaños para escalar a dicha meta. Resulta imprescindible que exista un PEI previamente para que con esa base se elabore los respectivos planes anuales.

1.1.14. PROYECTO CURRICULAR DEL CENTRO EDUCATIVO:

Si existe alguna característica indiscutible de la sociedad peruana es su diversidad cultural. Esta diversidad implica la existencia de muchas lenguas, costumbres, tradiciones, visiones del mundo, gustos, saberes, historias, etc.; que han cohabitado en un mismo territorio a lo largo del tiempo. Esta cohabitación es y ha sido a lo largo de nuestra historia bastante tensa, generando actitudes de discriminación e intolerancia. La falta de referentes colectivos para cohesionar en el actuar a sido una consecuencia directa de estas actitudes.

El sistema educativo nacional sensible, está a la demanda nacional de diversidad, responde a un lado al conocer como lineamiento de política educativa la promoción de la democratización de la institución educativa y el logro de la equidad en el servicio. De otro lado, al plantear una PCB que explícitamente conlleve los intereses de la unidad nacional, y acoger a los aportes provenientes de los agentes educativos.

“La diversificación Curricular es el proceso mediante el cual los Diseños Curriculares Básicos de Área se adecuan a las necesidades educativas de los alumnos y a las condiciones reales de los centros educativos y a su contexto”.

Para elaborar el PCC se debe tomar en cuenta los siguientes ejes curriculares:

- Identidad personal, social y cultural. Cada estudiante se valora como persona y como miembro de su comunidad regional y nacional. Respeta la diversidad peruana y construye colectivamente su proyecto personal y del país.
- Cultura democrática y ciudadanas. Defiende sus derechos, asume sus responsabilidades ciudadanas y participa en la construcción de la democracia y la paz en el Perú.
- Cultura innovadora y productiva. Cada estudiante es capaz de emprender proyectos productivos demostrando creatividad en el campo de las artes, ciencias y/o

tecnologías en una perspectiva de desarrollo humano sostenible.

Los ejes curriculares tienen una estrecha relación con los elementos de la problemática de la realidad que contextual los aprendizajes y permiten que éstos sean significativos para nuestros alumnos y alumnas.

Este último se plasma al incorporar en el currículo las demandas de los estudiantes y su entorno local y regional, es decir, a los contenidos transversales, a través de la diversificación curricular.

“La propuesta curricular de educación secundaria plantea una educación centrada en los alumnos en sus aprendizajes, producto de sus interacciones con el medio natural y social en contexto socio culturales”.

El PEI y el PCC son los instrumentos de gestión normativa amparada en la Resolución Ministerial N° 167-2002-ED, aprobada por la dirección del centro educativo a través de un decreto directoral y que después de elaborada va a ser el documento matriz que guiará todos los procesos de la institución educativa.

1.1.15. LA RELACIÓN ENTRE EL PEI Y EL PCC:

Es muy importante tener en cuenta que el centro educativo, en un primer momento, tiene que elaborar el PEI el cual es entendido como un conjunto de aspiraciones y prioridades de la acción educativa, cohesiona el esfuerzo de toda la comunidad educativa y las potencialidades individuales de los agentes educativos.

Con la finalidad de transformar la realidad educativa, superar los problemas, aprovechar de las potencialidades y ofrecer una educación de calidad que abarque todas las dimensiones del ser humano como persona.

El PEI contiene una serie de elementos y procesos y estos son básicamente:

- El diagnóstico.
- La identidad – propósitos.
- La propuesta pedagógica – medios y procesos.
- La propuesta de gestión – mecanismos de gestión y condiciones.

2.3 BASES TEÓRICO DOCTRINARIAS DEL APRENDIZAJE

El aprendizaje ha sido abordado fundamentalmente desde dos grandes paradigmas; el Conductista y el de la Psicología Cognitiva. El conductismo ha resultado ser una de las corrientes que por más tiempo ha influido en la psicología educativa, condicionando el carácter instrumentalista y externo que predominó en la explicación del aprendizaje. El aspecto central del proceso lo constituía el método, estableciéndose una relación directa entre este y el aprendizaje, que no tenía en cuenta a los sujetos participantes; profesor y alumno, cuya relación en esta perspectiva no resultaba imprescindible para aprender. En los marcos del paradigma de la Psicología Cognitiva Contemporánea, particular relevancia tiene los postulados teóricos de la Escuela Histórico Cultural.

2.3.1 La Teoría Conductista

El conductismo surge como una respuesta de los métodos subjetivistas en la psicología, y propone una psicología objetiva y antimentalista, cuyo objeto de estudio debe ser la conducta observable. Con el transcurso de los años, esta corriente se afianza y llega a tener un impacto considerable en la pedagogía del siglo XX.

Se sustenta en los principios del: asociacionismo, ambientalismo, inductivismo metodológico y equipotencialidad.

2.3.2 La Psicología Cognitiva

Considera un conjunto de enfoques bien diferenciados, que prácticamente sólo tienen en común el reconocimiento de la necesidad del estudio de los procesos mentales internos, a través de los cuales se produce la cognición.

Pueden encontrarse importantes diferencias entre las corrientes cognitivas procedentes de Europa, representadas, en sus inicios, por la Psicología de la Gestalt y la Epistemología Genética Piaget, la Psicología soviética derivada del Enfoque Histórico Cultural de Vigotsky y la Psicología Cognitiva, de origen estadounidense, una de cuyas principales vertientes la constituye el Enfoque Computacional o del Procesamiento de la información.

a) epistemología genética de jean Piaget

Los principales conceptos para entender el aprendizaje, de acuerdo a la teoría piagetana, son los de equilibrio, asimilación y acomodación. En un medio cambiante la principal relación entre un organismo vivo y su ambiente,



es el equilibrio. Aquél debe producir modificaciones, tanto de su conducta, como de su estructura interna, para permanecer estable y no desaparecer. Estos mecanismos son aplicables al conocimiento, considerado éste como un proceso que tiende al equilibrio entre el hombre y su medio.

La asimilación

Es la incorporación que hace el sujeto de la información que proviene del medio, interpretándola de acuerdo a sus esquemas o estructuras conceptuales, ya formados o en evolución. Parece, de acuerdo a ello, que las cosas carecen de significado en sí mismas. Son los individuos los que proyectan sus propios significados sobre la realidad. Es decir, conocemos en la medida que vamos adaptando las cosas a nuestros propios conceptos. Si el conocimiento fuera sólo asimilación, entonces sería imposible conocer la realidad objetiva - un caso de constructivismo extremo -, por lo que el proceso de conocimiento se complementa necesariamente con la acomodación.

La acomodación

Es el proceso mediante el cual los conceptos, que se forman los individuos se adaptan a las características reales de las cosas y limitan la asimilación al marco de la realidad. Es decir, es el mecanismo que permite que nuestra percepción y conocimiento del mundo sea una construcción aproximada del modelo real, y no algo totalmente diferente. El proceso de acomodación lleva implícito, por tanto, la necesidad de modificar los esquemas o estructuras asimiladoras, cuando éstos no se adaptan a los nuevos elementos que se asimilan. Es decir, la adquisición de nuevos conocimientos no es una asimilación pasiva a los esquemas preexistentes,



sino que ello implica, también, cuando es necesario, la modificación de los conceptos anteriores. Sobre la base de la nueva estructuración se produce una reinterpretación de los datos o conocimientos anteriores, para incorporarlas, en función de los nuevos esquemas contruidos. Es decir, la adquisición de un nuevo conocimiento puede modificar toda la estructura conceptual preexistente.

El proceso mediante el cual el individuo reconoce que existe; un desequilibrio entre el material por asimilar y sus estructuras, constituye un conflicto cognitivo y la toma de conciencia del mismo, por parte del sujeto, es lo que posibilita el aprendizaje. Resumiendo, puede plantearse que el proceso de conocimiento se produce como una necesidad de restablecer el equilibrio entre el nuevo conocimiento y las estructuras previas. Los procesos de equilibración pueden ser de tres tipos: no se integra lo novedoso a las estructuras existentes, en cuyo caso no hay aprendizaje; se integra a las estructuras existentes sin modificarlas o se integran modificándolas.

En este aspecto debe resolverse la cuestión del origen de las estructuras previas. En este tema, pueden identificarse dos puntos de vista: los que postulan una preformación de la mente, y los que plantean el criterio de la necesidad. Piaget se acoge a esta segunda variante, intentando demostrar como las estructuras mentales pueden ser necesarias sin ser innatas. Sin embargo, como ha señalado (Pozo, 1992, pág.190):

"... existe un cierto finalismo en las formulaciones piagetianas, según la cual el desarrollo conduce necesariamente a la formación de cierto tipo de estructuras lógicas, correspondientes al pensamiento formal. Resulta en



cierto modo paradójico que cada persona construya individualmente su propio conocimiento y al final todas las personas acaben construyendo el mismo conocimiento."

Es decir, en este enfoque, al igual que en el del procesamiento de la información; tampoco es posible encontrar un planteamiento satisfactorio para explicar la causación mental.

El origen de las relaciones entre asimilación y acomodación, se encuentra en las acciones externas que ejecuta el sujeto con ayuda de objetos. A través de un proceso de interiorización, estas acciones externas se van transformando paulatinamente en estructuras internas. Todo conocimiento es una construcción de estructuras que, en sus niveles más elementales, parte de acciones externas que el niño ejecuta, pero que se van complejizando hasta adquirir relativa autonomía. De esta manera, se reconoce el carácter activo del sujeto en el proceso de aprendizaje, que determina su quehacer en la entro de formación.

El proceso de interiorización de las estructuras, se explica a través de una teoría del desarrollo intelectual, el que es dividido en tres grandes períodos correspondientes a diferentes edades del niño: inteligencia sensorio - motriz (0 a 2 años), período de preparación y organización de las operaciones concretas (2 a 12) y período, de pensamiento lógico formal (12 a 16). Al culminar el tercer período se han desarrollado las estructuras lógicos formales, que son las más adecuadas, según Piaget para interactuar con la realidad objetiva.

Un elemento central en la teoría de Piaget, es el planteamiento de que el desarrollo de las estructuras cognitivas son efecto de la maduración



natural, biológica, del individuo, con poco o ningún efecto de los factores sociales, incluida la escuela. Es decir, el desarrollo ocurre de manera inevitable como consecuencia de la maduración intelectual, del mismo modo que se produce el desarrollo biológico del individuo. La función de los centros de formación consiste únicamente en facilitar estos procesos o, por lo menos, en no entorpecerlos, brindando las facilidades necesarias para ello. La enseñanza debe centrarse en organizar situaciones que favorezcan el desarrollo, en posibilitar el descubrimiento (redescubrimiento) individual de los conocimientos y evitando la transmisión unilateral de los mismos.

Vinculado a lo anterior, se plantea que el desarrollo precede al aprendizaje. En ningún caso el aprendizaje influye sobre el desarrollo. Sólo se puede aprender cuando se han formado las estructuras lógicas que permiten la incorporación del nuevo conocimiento, por lo que la enseñanza debe tomar rigurosamente en cuenta el nivel evolutivo de los niños para programar los contenidos. El desarrollo se equipara a la adquisición de estructuras lógicas formales que se consideran la base para adquirir conocimientos de cualquier otra naturaleza, los que pudieran ser, en última instancia, reductibles a este tipo de estructuras.

A pesar de las críticas que varios autores plantean a la obra de Piaget, existen determinados puntos de consenso, que pueden ser de gran valor para la organización de los procesos de aprendizaje, destacándose entre ellos:

- El carácter activo de los sujetos que se expresa en las tesis constructivistas.



- El reconocimiento de la interiorización, como el proceso que explica la obtención del conocimiento, a través del tránsito de lo externo a lo interno.
- La teoría de la equilibración, que establece la relación entre el conocimiento por asimilar y las estructuras cognitivas preexistentes.

b) El aprendizaje significativo de David p. Ausubel

Al igual que Piaget, Ausubel centra su atención en las estructuras cognoscitivas y su reestructuración a partir de la nueva información, pero en contraposición a él, y en concordancia con Vigotsky, considera que ésta debe producirse en el marco de un proceso de enseñanza formal que presente, de un modo organizado y explícito, la información que debe desequilibrar las estructuras ya existentes.

Ausubel distingue entre aprendizaje memorístico y significativo. El aprendizaje memorístico ocurre cuando la información se asimila de manera arbitraria, sin que exista una relación orgánica entre los contenidos, ni entre éstos y los conocimientos previos de los individuos. Por esta razón, puede haber momentos en que sea necesario el aprendizaje memorístico, pero en la medida en que va aumentando el caudal de conocimientos de la persona, va haciéndose más factible la posibilidad de relacionar la nueva información con los sistemas cognoscitivos ya estructurados. De esta manera, Ausubel considera la relación entre el aprendizaje memorístico y el significativo, no necesariamente como procedimientos contrapuestos, sino como una continuidad, en la cual el primero es requisito del segundo.



Según Ausubel, el aprendizaje significativo ocurre cuando "puede relacionarse (el material por asimilar, N. del A.), de modo sustancial y no arbitrario con lo que el alumno ya sabe" (Ausubel, Novak y Hanesian, 1978 p. 37). Para que pueda ocurra el aprendizaje significativo, deben cumplirse las siguientes condiciones:

- La información por asimilar debe poseer significado en sí misma; es decir, sus elementos deben estar estructurados de forma lógica, no arbitraria, y no sólo yuxtapuestos. Precisamente uno de los roles principales que se le concede al profesor en esta teoría, es la de organizar los contenidos para ser presentados a los alumnos, de tal manera, que adquieran real significado. Una técnica de organización de contenidos que se ha desarrollado bajo esta tendencia, es la de los "Mapas Conceptuales". Estos constituyen un resumen esquemático de lo aprendido, organizados de una manera jerárquica. La información se representa en diferentes niveles de generalidad: se sitúan los más generales en la parte superior y los más específicos en la inferior.
- La persona que aprende debe estar predispuesta para el aprendizaje, es decir debe estar motivada. Es posible que existan razones por las cuales un individuo no esté interesado en aprender de manera significativa determinado material. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando la persona percibe - por diferentes motivos - que va a ser evaluada con énfasis en la repetición, al pie de la letra, del material a asimilar; es decir en base a la memorización. Otra causa puede radicar en el miedo al fracaso; es decir, en la inseguridad en ellos mismos, que los lleva a creer que son incapaces de aprender de manera significativa, por lo que

prefieren memorizar el material.

- En las estructuras cognoscitivas del sujeto deben existir ideas incluseras, es decir, ideas que puedan relacionarse con la nueva información a asimilar. En otras palabras, el aprendizaje significativo es siempre una relación entre la nueva información por asimilar y la estructura cognoscitiva preexistente. Si no se cumple esta condición, el aprendizaje debe ser necesariamente memorístico.

Un aspecto importante de la teoría de Ausubel, es su distinción entre formación y asimilación de conceptos. La formación de conceptos se realiza por la vía inductiva, a partir de experiencias empíricas concretas, a través de procesos tales como la generalización, la diferenciación, la formulación y comprobación de hipótesis, etc. La formación de conceptos se realiza, por tanto, por la vía del descubrimiento y es típica de la edad preescolar. La asimilación se produce por la relación entre la nueva información y las estructuras cognoscitivas previas, y es típica de la etapa escolar, la adolescencia y la adultez. A diferencia de la formación, la asimilación requiere de un contexto receptivo y no de descubrimiento, por lo que es posible únicamente a partir de la enseñanza.

De esta manera, Ausubel plantea una tesis importante a la paradoja del aprendizaje, propia de otras corrientes constructivistas, relacionadas con el origen de las estructuras previas, al referirla a la construcción de conceptos, por el niño, por la vía de la inducción empírica. Vinculado a ello, Ausubel reconoce que, si bien en la formación de conceptos se procede por la vía inductiva, es decir, de lo específico a lo general, la asimilación supone el camino inverso, de lo general a lo específico, cuestión ésta en la que



concuerta con Vigotsky y de importancia crucial para una concepción científica de la enseñanza.

Otra de las más significativas aportaciones de Ausubel "radica en la superación de la dicotomía entre enseñanza tradicional y enseñanza activa, o, lo que es lo mismo, entre métodos tradicionales o expositivos, y los llamados métodos activos. Aunque reconoce que existe una estrecha relación entre enseñanza y aprendizaje, los considera como relativamente independientes, por lo que no se puede establecer una relación biunívoca entre tipos de enseñanza y tipos de aprendizaje. Es decir, aun en los marcos de una instrucción expositiva es posible lograr el aprendizaje significativo si el material está adecuadamente organizado.

Entre las limitaciones que algunos autores reconocen en la teoría del aprendizaje de Ausubel, resalta el escaso tratamiento de los procesos inductivos y de la toma de conciencia en la reestructuración. Del mismo, dado que para Ausubel "aprender" significa básicamente "comprender", sus planteamientos se centran en el aprendizaje verbal, pero no ofrece una explicación satisfactoria para las actividades que se manifiestan en un plano diferente de ejecución (las que exigen el desarrollo de habilidades prácticas).

c) El enfoque histórico cultural de Lev Vigotsky y sus seguidores

Surge en los comienzos de la construcción de la sociedad socialista en la Unión Soviética. Es una revolución que tiene como particularidad, una fundamentación filosófica, sociológica y económica del desarrollo, basada en el Materialismo Dialéctico e Histórico. El triunfo de la revolución se equipara al triunfo de esa corriente filosófica, por lo que es natural que los científicos



soviéticos de la época comienzan a analizar las teorías a través de la metodología general que plantea la filosofía marxista. En tal sentido, los esfuerzos de Vigotsky y sus colaboradores se centran, desde un inicio, en vincular a la psicología con los postulados del marxismo, y surge, de este esfuerzo, el Enfoque Histórico - Cultural, que si bien fue fundamentado ya en los años treinta del presente siglo, recién comienza a adquirir toda su dimensión, fuera de la Unión Soviética, en la década del sesenta del siglo XX.

Las principales ideas en que se basa el Enfoque Histórico - Cultural incluyendo aquí no sólo los aportes de Vigotsky, sino también los de sus colaboradores y continuadores pueden resumirse en los postulados que se presentan a continuación:

La adquisición del conocimiento, así como el desarrollo y formación de las funciones psíquicas superiores, se produce a través de la actividad, como proceso que media en las relaciones entre el hombre y la realidad. De este postulado se deriva la exigencia de que el aprendizaje incluya, necesariamente, la realización de la acción que se pretende asimilar, cuestión ésta que tiene una connotación sumamente relevante para la organización de la enseñanza.

El análisis sobre la base de este modelo, hace posible identificar toda acción como una expresión específica de la actividad humana. Ello permite comparar las actividades entre sí, reconocer que sus diferencias son resultados de las variaciones de sus componentes, así como agruparlas de acuerdo a un elemento preestablecido.

La teoría también reconoce que toda actividad consta tres elementos: orientador, ejecutor y de control. El primero se refiere a la concepción ideal previa de la acción por realizar, del objeto, los medios y las condiciones específicas. La realización de cualquier actividad supone su planeación anticipada, al menos en el plano ideal. La ejecución, consiste en la realización de la acción, de acuerdo a la orientación que se tiene. El control supone la comparación entre los resultados que se están alcanzando con la orientación inicial y, sobre esta base, la modificación de la ejecución o de la orientación. El control debe ser permanente, incluida la fase de planeación, pues es más sencillo modificar en este plano que cuando ya ha comenzado la ejecución y el objeto de la acción ha empezado a sufrir modificaciones que pueden ser irreversibles.

ACTITUDES DEL MAESTRO PARA GENERAR APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO:

Debe partir de las necesidades, demandas, intereses y expectativas del alumno(a), el docente es el artífice que en forma permanente debe generar interés en los alumnos. No se debe suponer que todos los alumnos (as) están dispuestos para aprender.

Los contenidos tridimensionales deben estar adecuados a los conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes previos del alumno (a).

El docente debe partir de los saberes previos de los alumnos. El éxito en la construcción de aprendizajes está en partir de lo que el alumno tienen almacenado en su estructura cognitiva. La intención del aprendizaje es construir nuevos saberes significativos, funcionales y relevantes a partir de las experiencias, habilidades y actitudes previas del alumno.



Estos saberes previos recogemos a través del diagnóstico y también cuando generamos conflictos cognitivos.

El docente debe dosificar la cantidad de información nueva, para ello es necesario seleccionar y adecuar según el interés y las necesidades de los alumnos, los contenidos tanto procedimentales, conceptuales y actitudinales.

No se trata de llenar información al alumno sino, se debe proporcionar información válida y de calidad, estamos en la era de la calidad y no de cantidad

En consecuencia, el docente, no debe preocuparse en terminar desarrollar sus programaciones curriculares; sino, debemos preocuparnos de la calidad de qué, cómo y para qué le ha de servir al alumno los nuevos saberes.

El docente debe promover la automatización de los saberes básicos como prerrequisitos para nuevos y futuros aprendizajes, para lo cual es necesario seleccionar la información necesaria.

El docente debe diversificar las estrategias, actividades, recursos y los escenarios de aprendizaje. El saber nuevo se puede generar y lograr de formas diversas, para ello es importante que el docente ponga de manifiesto su creatividad y su capacidad para generar aprendizajes significativos, funcionales y relevantes.

El docente debe diseñar actividades significativas en función a los ritmos, estilos y contextos de aprendizaje, para toda actividad se debe tener en cuenta que no todos los alumnos construyen sus aprendizajes al mismo ritmo o de la misma forma.

El docente debe organizar y articular un aprendizaje con otros, promoviendo que el alumno toma conciencia y reflexione sobre su propio

aprendizaje (Metacognición). No perder de vista que todo aprendizaje es integral e interdisciplinario.

El docente debe promover en los alumnos una actitud crítica y reflexiva para el uso de su nuevo saber en la resolución de problemas y conflictos cognitivos que se le presenta.

El alumno debe entender que asimila los nuevos saberes, no para una nota, sino, para que pueda utilizar, ya sea en su vida personal o social y resolver conflictos y/o problemas en el contexto donde le toca vivir.

- El docente debe fomentar y promover en los alumnos la actitud cooperadora y solidaria en la resolución de problemas, para ello debe conformar los grupos de interaprendizaje generando en el alumno la actitud de la responsabilidad compartida.
- El docente debe orientar y asesorar a los alumnos en la planificación, organización y construcción de su propio aprendizaje.

PERFIL DOCENTE SEGÚN EL NUEVO ENFOQUE EDUCATIVO:

Para describir el perfil del docente utilizamos los cuatro pilares fundamentales de la educación planteados por Delor (1996)

a. Desde la perspectiva del sabes ser:

1. Como facilitador:

- Fortalece su identidad personal y profesional y cultiva su autoestima.
- Es coherente con principios éticos y espirituales.



- Tiene altas expectativas en sus alumnos e interés por estimular aprendizajes significativos.
- Desarrolla y maneja su sensibilidad.

2. Como Investigador:

- Asume los cambios crítica y creativamente.
- Desarrolla interés y curiosidad por comprender y profundizar diferentes aspectos de la realidad.
- Cultiva la libertad de espíritu.
- Asume responsablemente el riesgo de sus opiniones.

3. Como promotor:

- Posee sólidos valores jerárquicos y vive en coherencia con ellos.
- Desarrolla su conciencia cívica y ecológica, particularmente en el aprecio por la vida.
- Mantiene independencia sin perder permeabilidad y apertura.

b. Desde la perspectiva del saber convivir:

1. Como facilitador:

- Brinda afecto, seguridad y confianza.
- Practica la tolerancia y la búsqueda de consensos.
- Maneja relaciones humanas a diferente nivel interpersonal, interinstitucional, trabajo en equipo.
- Promueve relaciones humanizantes de género, familiares y comunitarios.

- Vive los valores religiosos de su propia confesión y respeta los de otras confesiones.
- Genera respuestas adecuadas para el bienestar colectivo y la defensa civil.
- Se identifica con su nación y promueve valores patrióticos, la soberanía y defensa nacional.
- Estimula el desarrollo del sentido de fiesta y de las capacidades lúdicas propias y de sus educandos.

2. Como investigador:

- Respeto el pensamiento divergente y valora la interculturalidad.
- Analiza e interpreta, en equipo multidisciplinario, la realidad compleja, para plantear alternativas de solución.
- Coordina con especialistas afines y promueve el intercambio de saberes.

3. Como promotor:

- Reconoce, practica y divulga la defensa de la salud, de los recursos naturales, de los derechos humanos y de la paz.
- Practica y fomenta la responsabilidad solidaria, la participación y la equidad.
- Se compromete con los problemas y aspiraciones de los demás.

- Favorece la concertación, la organicidad y la institucionalidad democrática.

c. Desde la perspectiva del saber pensar:

1. Como facilitador:

- Domina conceptos y teorías actualizadas, amplias y profundas sobre las disciplinas educativas y de su especialidad.
- Posee una cultura general de calidad para orientar adecuadamente la construcción de aprendizajes.
- Canaliza la política y legislación educativa vigentes, así como la orientación proveniente de los objetivos regionales, nacionales y de la humanidad de nuestro tiempo.
- Domina la teoría curricular, las respectivas técnicas de planificación y diversificación, PCC y PCA así como diseños de evaluación coherente con los nuevos enfoques de la educación.
- Desarrolla los niveles más altos del pensamiento lógico y formal.

2. Como Investigador:

- Domina conceptos y teorías actualizadas, amplias y profundas sobre Filosofía, Epistemología, Estadística, Comunicación e investigación Educativa.
- Recoge los aportes del saber tradicional.

3. Como promotor:

- Posee conocimientos suficientes y actualizados sobre los aspectos ecogeográficos, económicos, sociales, políticos y culturales de la comunidad en la cual trabaja.

d. Desde la perspectiva del saber hacer:

1. Como facilitador:

- Define y elabora Proyectos Educativos Institucionales, sobre la base de diagnóstico y perfiles institucionales y garantiza su gestión eficiente.
- Diversifica el currículo en función de las necesidades y posibilidades ecogeográficas, económicas y socioculturales de la región y del área de influencia de su institución.
- Planifica, organiza, ejecuta y evalúa situaciones de aprendizaje significativas, a partir de las características etnolingüísticas de los niños, de su cosmovisión, experiencias y potencialidades.
- Elabora proyectos, unidades y módulos de aprendizajes en diversos escenarios o situaciones bilingüismo, escuela unidocente, aula multigrado, aula heterogénea del mismo grado, aula o grupo de nivelación de adultos, teleducación.

- Promueve el auto e interaprendizaje, al aplicar metodologías activas, de preferencia constructivistas y según los enfoques pedagógicos vigentes que favorezcan la iniciativa personal o grupal, así como la autoevaluación, coevaluación y la heteroevaluación permanentes.
- Domina diversas técnicas para la selección, adecuación, diseño, elaboración y empleo de materiales educativos, a partir de materiales propios del lugar o recuperables.
- Maneja técnicas de trabajo grupal que faciliten la generación de liderazgo, uso eficiente del tiempo, actitudes demográficas y respeto mutuo.
- Crea y mantiene un ambiente estimulante para el aprendizaje y la socialización en el aula y en el centro educativo.
- Aplica teorías, enfoques y metodologías contemporáneas sobre comunicación y educación para el trabajo.

2. Como investigador:

- Maneja técnicas e instrumentos para obtener información de todo tipo de fuentes, para procesarla, analizarla, sistematizarla e interpretarla.
- Realiza proyectos de investigación – acción sobre la problemáticas educativa local y de sus alumnos,

con el propósito de producir y difundir innovaciones productivas y pertinentes.

- Sistematiza su práctica docente y la socializa.

3. Como promotor:

- Hace participar a la escuela en el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo integral de la comunidad.
- Utiliza resultados de la investigación en la solución de problemas de la comunidad.
- Fomenta la identidad cultural de la población a través del uso de la lengua materna y del desarrollo y difusión de los respectivos valores culturales.
- Maneja y difunde técnicas agroecológicas y de conservación del medio orientadas al uso sostenible de los recursos.

1.1.16. EL SISTEMA EDUCATIVO PERUANO Y EL NUEVO ENFOQUE PEDAGÓGICO:

a. Principios sobre los cuales se debe desarrollar la educación en el Perú:

- **La educación deber se ética**, es decir debe rescatar los valores que permitan la construcción de una sociedad solidaria, justa en la que se respete la vida y la libertad.
- **La educación debe orientarse al desarrollo humano**, incluyendo bajo este concepto, el desarrollo

integral de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos para enfrentar un mundo cambiante y competitivo.

- **La educación debe preparar para el trabajo**, otorgando al estudiante capacidades laborales adecuadas no sólo para emplearse en un mercado competitivo, sino para crear su propio trabajo productivo, en el marco de la transformación y modernización de la estructura productiva del país y responder con acierto a los efectos de la globalización.
- **La educación debe alcanzar a todos**, poniendo a disposición de cada peruano la mayor y mejor educación posible, sin distinciones en pos de la excelencia.
- **La educación debe ser intercultural**, promoviendo el diálogo entre las culturas y etnias de acuerdo con nuestra realidad de país que es pluricultural, multiétnico y multilingüe.

b. El fin de la Educación Peruana:

El sistema educativo Peruano se orienta hacia el fin fundamental de la educación que es el de **"CONTRIBUIR A LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS EDUCANDOS Y A LA CONSTRUCCIÓN DE UNA SOCIEDAD DEMOCRÁTICA"**

1.1.17. PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA:

- **Aprender a aprender;** la transculturalidad, pluriculturalidad e interculturalidad, respetando su identidad dentro de la cultura de valores, desarrollando estrategias de aprendizaje que acreciente su autonomía.
- **Aprender a hacer;** valorando el trabajo como un medio de su desarrollo personal y social, desarrollando competencias y capacidades que le permitan recuperar, incorporar, adaptar, innovar y crear tecnologías apropiadas.
- **Aprender a conocer;** los fenómenos naturales y sociales manejando herramientas que hagan una aproximación explicativa de cada uno de ellos y de sus interacciones.
- **Aprender a ser;** una persona con actitudes y valores como la comprensión de normas de convivencia, la capacidad de cooperar y de organizarse autónomamente, el gusto por el estudio, la actitud crítica, la iniciativa y el compromiso y la vocación de servicio, ejerciendo liderazgo y trabajando en equipo.
- **Aprender a vivir juntos;** interactuando creativamente con su ambiente natural, social y global, reconociendo la diversidad de la especie humana; participando en organizaciones sociales orientadas hacia la justicia, la solidaridad y la democracia para el mejoramiento de la calidad de vida.

1.1.18. APRENDIZAJES EN EL NIVEL SECUNDARIO:

El proceso de aprendizaje debe estar orientado hacia el desarrollo de las capacidades básicas. La educación actual debe estar orientada a desarrollar las competencias, procedimientos (técnicas, estrategias, habilidades y destrezas), conceptuales (datos, hechos, conceptos, principios) y actitudinales (valores, normas y juicios valorativos), el logro de estas competencias nos conllevará al desarrollo de las capacidades:

- **Capacidad de observar;** consiste en desarrollar mayor conciencia sobre las características que presentan los objetos de nuestro entorno.
- **Capacidad de ordenar la información;** consiste en ordenar en forma secuencial las ideas que nos formamos de los objetos y situaciones.
- **Capacidad de comparar;** consiste en reconocer las semejanzas y diferencias entre dos o más ideas, objetos o realidades.
- **Capacidad de recordar:** se refiere a la evocación; es decir, traer al presente la información pasada para relaciones con lo que ocurre en un momento y espacio determinado.
- **Capacidad de inferir;** es la utilización de la información o saber para aplicarla de una manera diferente.
- **Capacidad de describir y explicar;** es mencionar las cualidades o características de una persona, objeto o hecho de manera coherente y fundamentada (cómo es y por qué es así los objetos o los hechos).

- **Capacidad de resumir;** consiste en reducir o sintetizar un tema o asunto sin quitarle lo esencial.
- **Capacidad de resolución de problemas;** es poner en práctica todas las capacidades intelectuales para resolver un problema o proponer alternativas de solución.

1.1.19. OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA:

El nivel de educación secundaria tiene como objetivos que el estudiante:

1. Desarrolle y maneje habilidades y destrezas esenciales y permanentes que le permitan el acceso a los códigos de la modernidad a partir del reconocimiento y valoración de sus propios códigos sociolingüísticos y culturales para alcanzar mejor calidad de vida personal y social, generando autoempleo o integrándose a una actividad económico laboral.
2. Fortalezca actitudes y valores fundamentales que le posibiliten lograr un equilibrio entre su salud corporal y mental para lograr una moral autónoma basada en principios éticos universales y participar creativamente en la construcción de una sociedad democrática que privilegie, la equidad, la justicia y la paz.
3. Construya la base de conocimientos holísticos necesarios que le posibiliten continuar desarrollándose con autonomía y excelencia en el mundo laboral o en estudios posteriores contribuyendo creativamente en la transformación y uso sustentable de los recursos de su ambiente.

CAPITULO III

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 HIPÓTESIS

GENERAL:

- Existe un alto grado de influencia entre la capacidad de liderazgo y el nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las instituciones educativas de educación secundaria de menores de ámbito de la UGEL – San Román 2014.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- Existe un alto grado de relación entre la capacidad de liderazgo de los directores y el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores de la UGEL – San Román.
- Existe un alto grado de incidencia del nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores de la UGEL – San Román.
- El nivel de capacidad de liderazgo de los directores de las IES de menores de la UGEL – San Román es regular/insuficiente.

- El nivel de gestión de los directores de las IES. de menores de la UGEL – San Román es regular/insuficiente.
- El nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES. de menores de la UGEL – San Román es regular/insuficiente.

3.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES E INDICADORES

3.2.1 Variable Independiente: Liderazgo

Llamamos líder a la persona que toma la iniciativa, que conduce sin quererlo claramente y sin ser esa su intención manifiesta. Es quien primero innova usos y costumbre que parecen impuestas por un ser superior. Que va primero en un proceso de cambio social. Que busca la verdadera y real salida a un impase, a un problema, a una confusión en que está inmersa la mayoría de su propio social. Su herramienta de trabajo es su propia personalidad. Sobre todo sus facultades de creación e innovación que le permite llegar fácilmente a una solución allí donde todos los jefes y administradores sólo reeditan e insisten en sus conductas de conducción aprendidas. Lo específico de la conducta del líder es que él solo se ubica en ese lugar de expectativa. Por su propio esfuerzo y voluntad. Es una decisión propia con motivaciones que la, mayoría de veces, él mismo desconoce. El líder es una persona que es capaz de influir en los demás.

PROPUESTA DE GESTIÓN:

Gestionar es conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En la propuesta de gestión se definen las características de la

organización que ha de llevar a la práctica de la propuesta pedagógica, y sus elementos son:

- Organización flexible.
- Procesos de gestión.
- Clima institucional.
- Relación con la comunidad.

En ella se establece el modelo de organización del centro, sustentado en la propuesta pedagógica. Supone asimismo, la definición de los alcances y mecanismos para la participación y protagonismos de padres, directivos, docentes, alumnos y personal administrativo. Puede incluir:

- Los principios de la gestión del centro educativo.
- Estructura organizativa (organigramas, MOP, MAP).
- Procesos de gestión (Área Institucional: personal, Área pedagógica, supervisión, Área Administrativa, Planificación y Control).
- Clima institucional.

EL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA:

Comprende cinco años de estudio, con los alumnos que van desde los doce hasta los 17 años de edad. Se da ante la necesidad de conseguir una cultura general, amplia y sólida de una madurez adecuada que permita a sus egresados consolidar sus capacidades, aptitudes y valores, de tal manera que puedan desempeñarse exitosamente en las acciones ordinarias de la vida. Sus objetivos son:

- Profundizar la formación científica y humanística y el cultivo de los valores adquiridos en el nivel primario.

- Brindar orientación vocacional y capacitar a los alumnos en áreas diversificadas con criterios teóricos y prácticos.

DECÁLOGO DE PRINCIPIOS DE GESTIÓN:

- a. Gestión centrada en los alumnos.
- b. Jerarquía y autoridad claramente definidas.
- c. Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones.
- d. Claridad en definición de canales de participación.
- e. Ubicación personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
- f. Coordinación fluida y bien definida.
- g. Transparencia y comunicación permanente.
- h. Control y evaluación eficaces y oportunos para una mejoramiento continuo.
- i. Principio de misión educativa.
- j. Principio de unidad.

PLANEAMIENTO:

En concordancia con la política educativa nacional, se ha transferido a los directores la responsabilidad de gerenciar el centro educativo. El Proyecto Educativo Institucional es una de las herramientas principales para dicho propósito. Aquí la alcanzamos orientaciones que le ayudarán a elaborarlo y así avanzar en los grandes objetivos nacionales de mejorar la calidad de educación y reducir la pobreza.

LA PROPUESTA PEDAGÓGICA:

La propuesta pedagógica es la columna vertebral del todo el PEI, en ellas se sintetizan toda la intencionalidad y los grandes objetivos de la misma. Es la expresión de los principios ideológicos, filosóficos y técnicos del centro educativo. En ellas se plasman los ideales, de qué tipo de personas queremos formar, que tipo de sociedad aspiramos, los principios y fines educativos, las políticas de la institución.

La Propuesta Pedagógica es el conjunto de definiciones respecto a los procesos de aprendizaje en el centro educativo y a los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo. En la propuesta pedagógica se concreta intencionalidad del PEI y constituye el instrumento orientador de todos los procesos en el centro educativo y comprende los siguientes aspectos:

- Comprensión de los procesos de aprendizaje.
- Criterios de acción pedagógica.
- Propuesta de currículo.

PROYECTO DE INNOVACIÓN:

Es un modo de trabajo en la institución para solucionar situaciones concretas a corto plazo. A nivel pedagógico y/o institucional. Para el caso de una institución, esto significa conformar un equipo para elaborar el proyecto de innovación, relacionado a la necesidad de capacitación de sus docentes, el cual será incluido en el PAT de dicho centro.

ORGANIZACIÓN:

La formulación del Proyecto Educativo Institucional determina las propuestas pedagógicas y de gestión del centro educativo.

En función a las necesidades determinadas por el tamaño de la institución que conduce, el director define la organización requerida para llevar a cabo estas

propuestas, establece el clima que favorece su funcionamiento, promueve el logro de las mismas.

DOCUMENTOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES:

Son aquellas que formalizan la organización y funcionamiento del centro educativo.

Estos son: Reglamento Interno, Cuadro de Asignación del Personal (CAP), Manual de Procedimiento Administrativos, documentos imprescindibles que norman la vida institucional.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONA:

El centro educativo requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere desarrollar para los alumnos.

El director tiene el papel muy importante en las decisiones sobre personal: propone a la persona adecuada para la función necesaria.

SELECCIÓN DE PERSONAL:

Es el procedimiento administrativo que permite seleccionar al personal de acuerdo con las necesidades del centro educativo y el presupuesto autorizado, comunicándole al órgano administrativo inmediato superior para la formalización de contrato correspondiente.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS Y FINANCIAMIENTO:

Sólo prestamos aquí los aspectos básicos que facilite el trabajo del director en esta importante función. El director del centro educativo tiene un papel importante en la administración de los recursos con que se cuenta: humanos, materiales e inclusive dinero en efectivo, provenientes este último de donaciones o de actividades realizadas por iniciativa del centro educativo.

PRESUPUESTO ANUAL DEL CENTRO EDUCATIVO:

Es aquella previsión de recursos que le permitirá financiar las metas de las actividades previstas en el Plan Anual de Trabajo. El presupuesto indica con cuánto se cuenta y cuánto costarán las actividades que se realizarán durante el año.

LIBRO DE CAJA:

- Es un instrumento para registrar los ingresos y egresos del Centro Educativo.
- Tanto los ingresos como los egresos deben contar con documentos sustitutorios para la adecuada rendición de cuentas (revisiones o auditorías).
- Los ingresos se sustentan con recibos numerados, con sello del centro educativo, y visto bueno de los responsables del manejo de las cuentas.
- Los egresos se sustentan con boleta de venta o factura y/o recibos para aquellos gastos por los cuales no es posible la obtención de facturas o boletas.

DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR:

Es el proceso mediante el cual el docente(s) adecua el diseño o la estructura curricular básica, a las necesidades, intereses, expectativas y demandas educativas de los estudiantes y a las condiciones reales de los centros educativos y a su contexto. A través de la diversificación curricular se busca la pertinencia del currículo oficial a las demandas socio-históricas, culturales, económicas y geográficas de una determinada comunidad, local o regional.

PROYECTOS DE APRENDIZAJE:

Es una unidad didáctica constituida por una secuencia de actividades significativas que se diseñan con la finalidad de promover el desarrollo de las competencias a través de aprendizajes significativos. Los proyectos tienen como eje articulador un problema social que los alumnos puedan resolver y contribuir en su resolución o tomar las medidas preventivas necesarias a partir del trabajo pedagógico. También se les conoce como Proyectos Didácticos.

NUEVO ENFOQUE PEDAGÓGICO:

En este nuevo enfoque, el alumno es el centro del proceso educativo, es decir, constituye el centro de atención de toda acción educativa, por eso la participación de los educandos en todas las actividades de aprendizaje debe ser activa, participativa, cooperadora, creativa y reflexiva acerca de los problemas personales, sociales y del pensamiento humano.

3.2.2 GESTIÓN EDUCATIVA:

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

La gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad.

GESTIÓN EDUCATIVA EFECTIVA:

Una escuela efectiva es aquella en que los alumnos progresan más allá de lo previsto considerada sus características socio-familiares de origen.

Por lo tanto, una escuela efectiva agrega valor extra al aprendizaje de sus alumnos en comparación con otras escuelas que atienden una población similar.

VARIABLE INDEPENDIENTE

a. Capacidad de liderazgo de los directores:

INDICADORES

- Administración – Interés técnico
- Interpersonal y tolerancia
- Político- pedagógico
- Participativo
- Motivador y creativo
- Confianza y flexible
- Visión de futuro
- Cambio y mejoramiento
- Perspectiva de transformación
- Tomas de decisiones

b. Nivel de gestión de los directores

INDICADORES

- Proyecto Educativo Institucional.
- Proyecto de innovación.
- Organización y funciones.
- Documentos básicos.
- Selección.
- Clima organizacional.

- Presupuesto Anual.
- Libro de caja.
- Procesos de aprendizaje.
- Organización curricular.

3.2.3 VARIABLE DEPENDIENTE: APRENDIZAJE DE CAPACIDADES

“Los aprendizajes se desarrollan a través de experiencias de aprendizaje en cuyo campo de conocimiento se integran tres tipos de saberes: conceptual (saber conocer), procedimental (saber hacer) y actitudinal (saber ser). Por otro lado, son considerados como “aprendizajes integradores que involucran la reflexión sobre el propio proceso de aprendizaje, metacognición” (Pinto, 1999 p. 10)

a. Nivel de aprendizaje significativo de los alumnos

INDICADORES

- Conceptual
- Procedimental
- Actitudinal

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo de investigación:

Esta investigación corresponde a un estudio de carácter correlacional para lo cual se consideró dos tipos de variables: una variable causa o independiente, la variable dependiente o efecto, se explica la relación entre estas, es decir cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes en la realidad, en este caso El nivel de aprendizaje significativo de los alumnos están en función de la capacidad de liderazgo y nivel de gestión de los directores de los centros educativos".

4.2 Diseño de investigación:

El diseño de la investigación de este estudio fue el no Experimental, el cual se caracterizó por no manipular deliberadamente las variables ya que los fenómenos fueron observados en su contexto natural, los datos extraídos y luego analizados.

4.3 Nivel de investigación:

Esta investigación corresponde al nivel básico pues amplia y profundiza la reflexión teórica respecto a la ejecución del currículo por competencias, el aprendizaje de capacidades y el ejercicio profesional del Trabajador Social para construir un marco teórico y modelo de aprendizaje de capacidades

dentro del currículo por competencias, el mismo que se sustenta en las demandas profesionales, laborales productivas.

4.4 Método

Para esta investigación se utilizó el método deductivo porque a partir del estudio de un problema general, se obtuvieron conclusiones que explican o relacionan los fenómenos específicos en estudio.

4.5 Población y muestra

La población de estudio está conformado básicamente por los siguientes agentes educativos: directores y docentes de las 25 instituciones educativas estatales de la jurisdicción de la UGEL San Román, quienes emitirán sus opiniones acerca de la gestión administrativa de los directores en torno a la capacidad de liderazgo y el nivel de gestión en cada uno de sus instituciones educativas.

La muestra de estudio se calcula mediante la técnica estadística, cuyo procedimiento es el siguiente:

1. Como la población de estudio es finita se aplicó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Dónde:

N = Población de estudio (N=957 profesores y N=22417 padres de familia).

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza (Z=1.96 tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad).

S = Desviación estándar de la población (S=0.4).

E = Margen de error (E=5%)

Para profesores:

$$n = \frac{(0.4)^2}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.4)^2}{957}}$$

n = 196 profesores

Los 196 profesores de 25 instituciones educativas.

Las sub muestras se han calculado mediante la técnica estratificada de fracción de grupos a partir de las subpoblaciones por cada institución educativa (ver cuadros N° 02 y N° 03).

2. Los elementos de la muestra de cada centro educativo, se eligen mediante la técnica del muestreo aleatorio simple, sin reemplazamientos.

CUADRO N° 01
DISTRIBUCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA
UGEL- PROVINCIA DE SAN ROMÁN

DISTRITO	N°	CENTRO EDUCATIVO	GRADOS					TOTAL
			1°	2°	3°	4°	5°	
Juliaca	01	G.U.E. "José Antonio Encinas"	675	689	651	711	684	3410
Juliaca	02	G.U.E. "Las Mercedes"	481	512	495	516	466	2470
Juliaca	03	Industrial "Perú Birf"	389	434	451	392	385	2051
Juliaca	04	Politécnico Industrial "Los Andes"	439	457	496	396	426	2214
Juliaca	05	Comercio N° 32 "MHC"	429	522	522	441	488	2502
Juliaca	06	Industrial N° 45	176	151	112	116	115	670
Juliaca	07	Agropecuario N° 91 "JIM"	191	171	167	146	144	817
Juliaca	08	Mariano Melgar "JCM"	44	35	28	28	16	151
Juliaca	09	Agropecuario "JCM"	49	41	41	40	33	204
Juliaca	10	Pedro Vilcapaza	378	318	266	254	252	1468
Juliaca	11	César Vallejo	245	229	197	190	145	1006
Juliaca	12	San Francisco de Borja	154	134	111	106	81	586
Juliaca	13	Simón Bolívar	240	184	223	176	165	988
Juliaca	14	San Martín	361	338	369	364	258	1690
Juliaca	15	Industrial "Inca Garcilazo"	17	17	10	19	09	72
Juliaca	16	Santa Rosa de Lima	60	58	58	44	55	275
Juliaca	17	Colibrí	40	40	28	23		131
Caracoto	18	Dos de Mayo	35	34	30	35	39	173
Caracoto	19	Agropecuario "Canchi Grande"	32	36	27	28	25	148
Caracoto	20	Agropecuario de Suchis	23	31	22	20	10	106
Cabanillas	21	Cabanillas	186	163	159	135	123	766
Cabanillas	22	Huataquita	21	16	26	25	21	109
Cabanillas	23	Tingo Palca	12	13	14	10	08	57
Cabana	24	Cabana	51	53	50	55	50	259
Cabana	25	Agropecuario Collana	19	20	18	19	18	94
TOTAL								22417

FUENTE: Información Estadística de los centros Educativos de la UGEL San Román 2014. ELABORACIÓN: Lupe Huanca R.



CUADRO N° 02

POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO DE PERSONAL DOCENTE DEL
ÁMBITO DE LA UGEL SAN ROMÁN

N° ORDEN	CENTRO EDUCATIVO	TOTAL POR CE. Nh	FRACCIÓN DE GRUPOS Nh/N	SUBMUESTR A Nh
01	G.U.E. "José Antonio Encinas"	131	0.137	27
02	G.U.E. "Las Mercedes"	67	0.070	14
03	Industrial "Perú Birf"	104	0.109	21
04	Politécnico Industrial "Los Andes"	132	0.138	27
05	Comercio N° 32 "MHC"	98	0.103	20
06	Industrial N° 45	32	0.034	07
07	Agropecuaria N° 91 "JIM"	42	0.044	09
08	Mariano Melgar "JCM"	09	0.009	02
09	Agropecuaria "JCM"	09	0.009	02
10	Pedro Vilcapaza	56	0.059	11
11	César Vallejo	31	0.032	06
12	San Francisco de Borja	27	0.028	05
13	Simón Bolívar	43	0.045	09
14	San Martín	60	0.063	12
15	Industrial "Inca Garcilazo"	09	0.009	02
16	Santa Rosa de Lima	07	0.007	01
17	Colibrí	04	0.004	01
18	Dos de Mayo	10	0.011	02
19	Agropecuaria "Canchi Grande"	08	0.008	02
20	Agropecuaria de Suchis	07	0.007	01
21	Cabanillas	34	0.036	07
22	Huataquita	09	0.009	02
23	Tingo Palca	05	0.005	01

24	Cabana	15	0.016	03
25	Agropecuario Collana	08	0.008	02
TOTAL				196

FUENTE: Información Estadística de los Centros Educativos de la UGEL San Román 2014.

ELABORACIÓN: Lupe Huanca Rojas.

4.6 Técnicas e instrumentos de investigación:

La técnica de recolección de datos más apropiada para obtener los resultados que proporcionaron la información necesaria para analizar las variables de estudio fue la entrevista que tuvo como instrumento el cuestionario, el cual consistió en un conjunto de preguntas cuidadosamente preparadas respecto a las variables a medir.

Este cuestionario consistió en un conjunto de preguntas sobre los factores de liderazgo, gestión y aprendizaje de los estudiantes

En el cuestionario existen diferentes tipos de preguntas, están las preguntas cerradas donde se mencionan una serie de categorías en el que los profesionales de Trabajo Social deben señalar aspectos referentes a la variable de estudio.

4.7 Fuentes de investigación:

Se revisó las siguientes fuentes de investigación:

- Estructuras Curriculares de las instituciones educativas
- Plan estratégico de los directores

4.8 Verificación y contrastación de hipótesis:

4.8.1 Análisis de los datos:

La investigación describe los datos y posteriormente efectúa el análisis estadístico para relacionar sus variables. El análisis de esta investigación se desarrolló de forma univariada y Bivariada, se analizaron las variables para desarrollar una contextualización de estas, así mismo se observó como una variable incide sobre la otra. Además una vez obtenidos los resultados se confeccionaron cuadros y gráficos que permitieron ilustrar de mejor forma la realidad investigada y reflexionar en torno a los datos obtenidos en la investigación.

4.8.2 Diseño estadístico:

Los resultados se presentan en cuadros de distribución de frecuencias con sus respectivos gráficos estadísticos. Para el análisis de los datos se realizaron:

para el contraste de hipótesis se realizó la prueba de correlación e independencia entre las variables dependiente e independiente a través del análisis estadístico de la chi cuadrada:

Prueba de hipótesis para chi-cuadrado - χ^2

Se trabajó con el siguiente planteamiento:

1) Prueba de Hipótesis:

H_0 : No hay asociación entre *la variable 1* y *la variable 2* en la población.

H_1 : *La variable 1* y *la variable 2* están relacionadas en la población.

2) Nivel de significación ; $\alpha = 0.05$

3) Selección de la prueba que se va a utilizar X^2 (Chi cuadrada) de independencia con $(r-1)(c-1)$ grados de libertad donde c es el número de columnas y r el número de filas

4) Decisión:

Por lo tanto si $X^2_C \geq X^2_t$, Entonces se rechaza H_0 y se acepta la H_1

También se realizó a través del modelo de regresión lineal múltiple para determinar el grado de influencia

El análisis de regresión múltiple fue una técnica estadística que se usó para analizar la relación entre diversas variables, con el objetivo de conocer cuál es la influencia de una variable en otras variables ya sean independientes o dependientes.

El análisis de regresión múltiple se utilizó con el propósito de predecir, explicar, especificación la relación estadística, seleccionar indicadores

Se analizó cada uno de los indicadores y halló el modelo de regresión múltiple. Estos resultados nos ayudaron también para el desarrollo de un análisis multivariado correlacional, porque tomaron en cuenta los resultados obtenidos en cada dimensión, la cual fue medido de la siguiente manera:

El porcentaje obtenido que fluctúa entre 0 y 100% será tomado como una medida en puntos es decir de 0 a 100 puntos esto nos ayudara a realizar el siguiente análisis multivariado:

El modelo matemático para la regresión lineal múltiple fue:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i + \mu$$

Donde: Y puede representar a la variable dependiente y X_1, X_2, \dots, X_i los indicadores de las variables independientes, los valores $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_i$ son los términos constantes llamados coeficientes o parámetros, estos términos constantes definieron la naturaleza de la relación entre los indicadores de la variable independiente y la variable dependiente. μ Es el término de error, término estocástico o de perturbación aleatoria. Este término error se llama también valor residual.

Matricialmente se escribe de la forma:

$$y = X\beta + e$$

Donde:

$$y = \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ y_3 \\ \vdots \\ y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1, x_{11}, x_{21}, \dots, x_{k1} \\ 1, x_{12}, x_{22}, \dots, x_{k2} \\ \vdots \\ 1, x_{1n}, x_{2n}, \dots, x_{kn} \end{bmatrix}, \quad \beta = \begin{bmatrix} \beta_0 \\ \beta_1 \\ \beta_1 \\ \vdots \\ \beta_k \end{bmatrix}$$

Entonces la solución a través de mínimos cuadrados para la estimación de β del modelo lineal general, involucra encontrar b para lo cual minimiza.

$$SSE = (y - Xb)(y - Xb)$$

Este proceso de minimización requiere resolver para b en la ecuación.

$$\frac{\partial}{\partial b} (SSE) = 0$$

El resultado se reduce a la solución en b en:

$$b = (X'X)^{-1} X'y$$

Los parámetros encontrados dan explicación al modelo encontrado.

CAPÍTULO V

EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y EL NIVEL DE GESTIÓN DE LOS DIRECTORES EN EL NIVEL DE APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DE LOS ALUMNOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Una de las demandas más requeridas en los últimos años en educación es la de mejorar sus resultados. Un proceso de mejoramiento de la calidad requiere un nuevo tipo de director, con competencias sobre gestión escolar y liderazgo efectivo, ya que su papel es fundamental en la organización y funcionamiento de las instituciones educativa. En este sentido es importante destacar que la actitud de una persona determina su comportamiento y con ello la calidad de las acciones que emprende, a continuación se describe y analiza la capacidad de liderazgo y gestión de los directores como actor protagónico en el contexto que dirige y principalmente en el logro de aprendizajes.

Para analizar estos aspectos se toma como referente la hipótesis que existe un alto grado de influencia entre la capacidad de liderazgo y el nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las instituciones educativas de educación secundaria de menores de ámbito de la UGEL – San Román 2014.

Cuadro No 03

Distribución de docentes según la percepción de la capacidad de liderazgo y gestión por aprendizaje de los alumnos

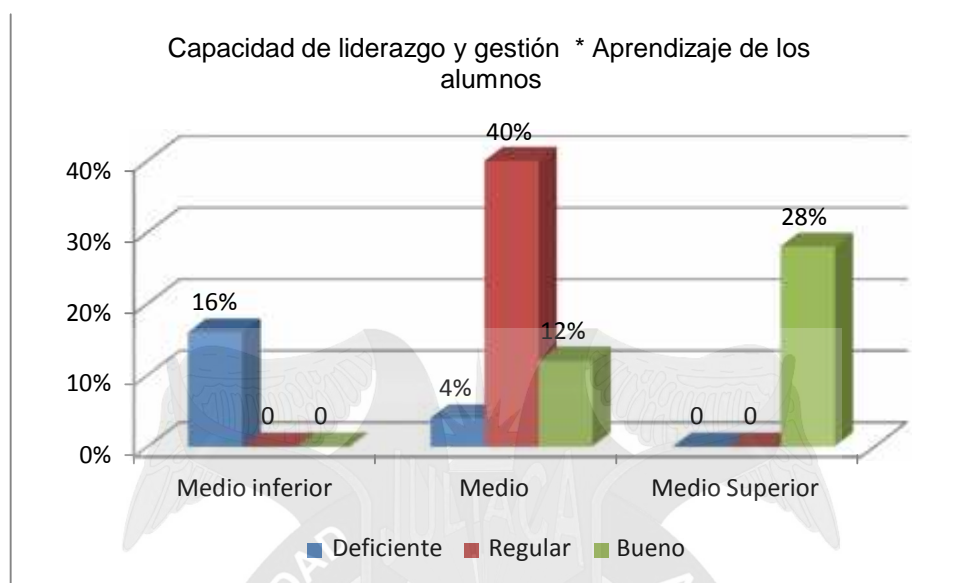
		Aprendizaje de los alumnos			Total
		Medio inferior	Medio	Medio Superior	
Capacidad de liderazgo y gestión	Deficiente	4	1	0	5
		16,0%	4,0%	,0%	20,0%
	Regular	0	10	0	10
		,0%	40,0%	,0%	40,0%
	Bueno	0	3	7	10
		,0%	12,0%	28,0%	40,0%
Total		4	14	7	25
		16,0%	56,0%	28,0%	100,0%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de los Centros Educativos de la UGEL San Román 2014.

ELABORACIÓN: Lupe Huanca Rojas

Gráfico No 01

Distribución de docentes según la percepción de la Capacidad de liderazgo y gestión por aprendizaje de los alumnos



El cuadro muestra resultados sobre la relación de la capacidad de liderazgo y gestión en el aprendizaje de los alumnos, en ello se observa que el 40% de los docentes indican que los directores tienen capacidad de liderazgo y gestión regular y el aprendizaje de los estudiantes está en el nivel medio; en tal sentido los directores de las instituciones educativas secundarias de la UGEL San Román se encuentran en proceso de lograr capacidades de liderazgo y gestión, lo cual está influyendo que los estudiantes logren aprendizaje en un nivel medio.

Estos directores de las instituciones educativas secundarias de la UGEL San Román se encuentran en proceso de lograr capacidades de liderazgo y gestión, ya que los directores en los procesos e instrumentalización de la gestión como planes estratégicos, proyectos curriculares no han logrado planificar y ejecutar en forma consensuada y con la participación de los docentes lo cual influye en que las actividades educativas se realicen sin objetivos sostenibles y por lo tanto el aprendizaje de los estudiantes este en un promedio medio.

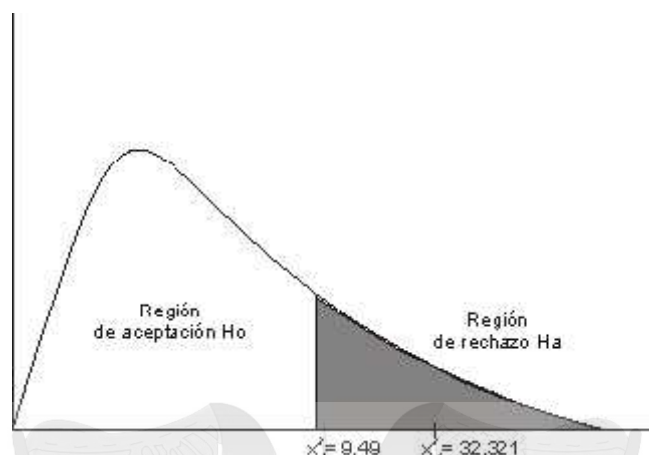
Las instituciones que brindan el servicio educativo tienen, actualmente, un gran desafío ya que los cambios que se han dado en los últimos años en el mundo, también ha afectado la forma de gestionar y brindar el servicio educativo.

Si queremos cambiar los centros escolares y mejorar la educación necesitamos individuos con capacidad de liderazgo, preparación técnica adecuada y compromiso. Lo anterior se relaciona con el objetivo de las políticas educativas en el siglo XXI, el cual está orientado a que los estudiantes generen aprendizajes que les permitan enfrentarse con eficacia y pertenencia a los retos que les presenta la sociedad

Por otro lado, el 28% que manifiestan que los directores tienen buena capacidad de liderazgo y gestión, por tanto el rendimiento de los aprendizajes en los estudiantes llega al medio superior y el 16% indican que es deficiente la capacidad de liderazgo y gestión de los directores y los aprendizajes de los estudiantes se ubican en el nivel medio inferior

Prueba chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,321	4	,000
Razón de verosimilitudes	31,496	4	,000
Asociación lineal por lineal	17,426	1	,000
N de casos válidos	25		



La prueba de la chi cuadrado calculado muestra un valor de 32,321, sien esta superior al valor de la chi cuadrada tabulada 9,49 con ello se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, donde existe un alto grado de influencia entre la capacidad de liderazgo y el nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las instituciones educativas de educación secundaria de menores de ámbito de la UGEL – San Román 2014, a un nivel de confianza del 95%, siendo esta una prueba significativa debido al valor de (0,000)

Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint.	T aproximada	Sig. aproximada
R de Pearson	,852	,069	7,808	,000
Correlación de Spearman	,843	,073	7,505	,000
N de casos válidos	25			

La prueba de la R de Pearson muestra un valor de 0.852 significa que existe influencia positiva y directa entre las variables de la capacidad de liderazgo y el



nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las instituciones educativas de educación secundaria de menores, siendo también significativa por el valor de (0,000)

A pesar de todas las políticas educativas implementadas la calidad de la enseñanza secundaria está siendo cuestionada y se han tomado medidas de todo orden para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en este nivel. Un aspecto importante que debe considerarse son las evaluaciones que se realizan al desempeño docente, tanto en el dominio de su especialidad como en la didáctica que emplea en la realización de sus clases y su participación en la institución educativa. Latorre (2005, p. 9) recalca que "las prácticas pedagógicas son un objeto de atención significativo si se quiere modificar y mejorar los resultados de la escuela", sin embargo, para lograr los objetivos se precisa investigar tanto las acciones que realizan los docentes como los supuestos que poseen y se toman en cuenta en su desempeño. Rojas (2006) añade que "de hecho, cuando los docentes tienen otro juicio, y otras expectativas, se produce aprendizaje, como lo demuestran las investigaciones de escuelas de calidad en condiciones de pobreza (UNICEF, 2004; UNESCO/LLECE, 2002, p. 32). Las estrategias de cambio encaminadas a superar el proceso y resultados de aprendizaje en las escuelas secundarias deben enfatizar la dimensión pedagógica y cultural; al respecto Tedesco y López (2004) afirman que se deben observar dos dimensiones:

La primera de ellas se refiere a los docentes. Frente a los desafíos educativos que deben enfrentar los países de la región en el marco de profundos



procesos de transformación social, el papel del docente no puede ser subestimado ni sustituido por los otros insumos del aprendizaje.

La segunda dimensión se refiere a la pedagogía como disciplina. Además de docentes motivados, bien equipados y encuadrados en instituciones que les permitan el desarrollo de su autonomía profesional, es necesario disponer de las respuestas pedagógicas apropiadas para trabajar en contextos sociales y culturales tan complejos como Uribe (2007, p. 149) escribe que "así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar".

Se reconoce que es necesaria la actitud positiva y la voluntad de los profesores para producir y mantener el cambio en el centro escolar, pero no es suficiente. Entonces, "se requiere de personas que escuchen a los docentes, que les muestren las nuevas posibilidades que el cambio ofrece, que se hagan cargo de sus reclamos, que atiendan a su resignación, y que transformen ese ánimo en resolución, en esperanza" (Rojas, 2006, p. 34). Tales personas son los llamados líderes y entre ellos tienen que contarse los directores de las instituciones educativas. Sostiene Pareja (2007) que el liderazgo es una función intrínseca a la organización educativa, la cual posee vida propia e idiosincrasia particular; es decir, que "el liderazgo que en ellas se experimente es el que imprime un carácter específico a las distintas fases de desarrollo" (p. 13). Asimismo, (Rojas2005, p. 10) manifiesta que "el liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo incide en la mejora de su propia unidad escolar, no sólo por los resultados institucionales sino que también, por las múltiples tareas que le competen al equipo en su conducción". En consecuencia, otro factor clave a considerar es el

liderazgo que el director escolar ejerce en los profesores pues interviene en el buen clima organizacional y es elemento básico en la medición de la calidad educativa.

5.1.1 CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y EL NIVEL DE APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DE LOS ALUMNOS

El liderazgo pedagógico se centra en los procesos de innovación de las metodologías de aprendizaje, implica que las competencias directivas se orienten a crear condiciones y promover contextos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje. Aunque la dirección debe realizar múltiples tareas y algunas inevitablemente relacionadas con la administración y la gestión, su misión central es la enseñanza, por lo que en ella debe centrar los esfuerzos y poner los demás aspectos al servicio instrumental de la mejora de la educación ofrecida por las instituciones educativas

Según (Elmore, 2010 pág 124) “Si el objetivo del liderazgo es el mejoramiento de la práctica y del desempeño docente, entonces las competencias y los conocimientos realmente importantes son aquellos relacionados con crear un entorno para el aprendizaje focalizado en expectativas claras para la docencia. Todas las demás destrezas son instrumentales”

En tal sentido el liderazgo pedagógico debe ser visto como uno de los factores más importante en el impacto del aprendizaje de los estudiantes, después del trabajo en el aula dentro de este contexto se prueba la hipótesis de

que existe un alto grado de relación entre la capacidad de liderazgo de los directores y el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores de la UGEL – San Román.

Cuadro N° 04

Distribución de docentes según la percepción de la capacidad de liderazgo de los directores de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Esperado	Residual
Deficiente	5	20%	8.3	-3.3
Regular	13	52%	8.3	4.7
Buena	7	28%	8.3	-1.3
Total	25	100%		

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de los Centros Educativos de la UGEL San Román 2014.

ELABORACIÓN: Lupe Huanca Rojas

Los resultados que se obtuvieron respecto a la percepción de la capacidad de liderazgo por los profesores de las 25 instituciones educativas, se aprecia relativamente que la mayoría de los docentes considera una regular capacidad de liderazgo ejercida por los directores (52%),

En el liderazgo influye considerablemente en todos los integrantes de la comunidad educativa y va permeando de lo macro a lo micro, si existe un buen liderazgo directivo, el docente está más motivado para impartir sus clases y a la vez los estudiantes tienen mayor apertura para el aprendizaje, por lo que si se crea un ambiente adecuado, los resultados se producen de forma satisfactoria. Esto ocurre indica Pont et al 2009 “ si se cuenta con una autonomía y apoyo suficiente para tomar decisiones importantes” Los procesos de gestión educativa se ven directamente influenciados de acuerdo al estilo de liderazgo que se ejerza

lo cual provoca un impacto significativo en la comunidad educativa , esto favorece o entorpece la participación de cada uno de sus integrantes, ya sea n maestros , estudiantes o padres de familia. La capacidad de cambio de una escuela dependerá no de una cúspide, sino del director de la institución.

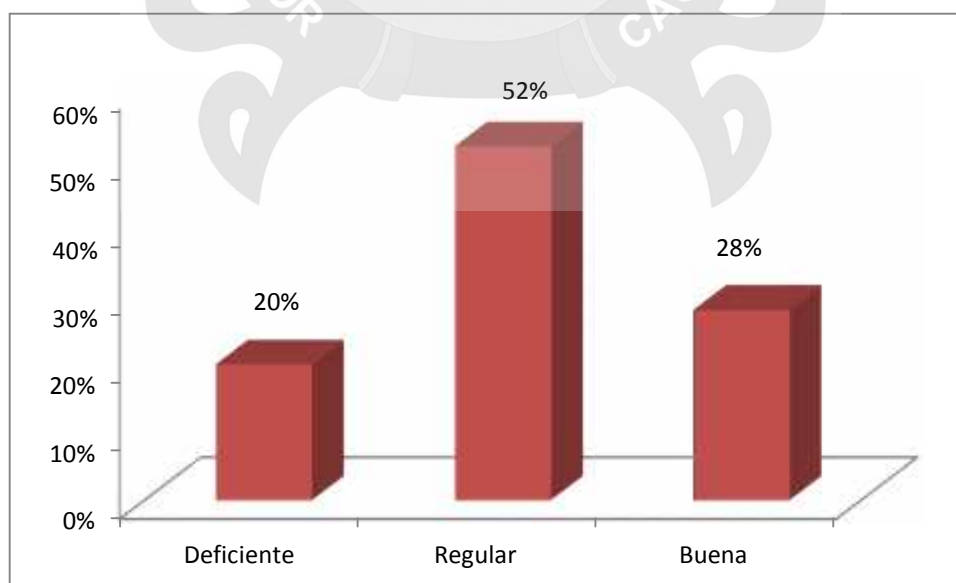
En este sentido es fundamental conocer y reflexionar sobre el estilo de liderazgo que se lleva a cabo en la institución educativa y el tipo de acciones que es necesario implementar

para generar cambios que permitan una mejora para todos los miembros de la comunidad, por lo que el trabajo colaborativo constituye un pilar básico para lograrlo.

Por otro lado, el 28% considera que el director tiene capacidad de liderazgo, y el 20% considera que los directores tienen deficiente capacidad de liderazgo

Gráfico N° 02

Distribución de docentes según la percepción de la capacidad de liderazgo de los directores de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román



Fuente: Cuadro N° 01

Cuadro No 05

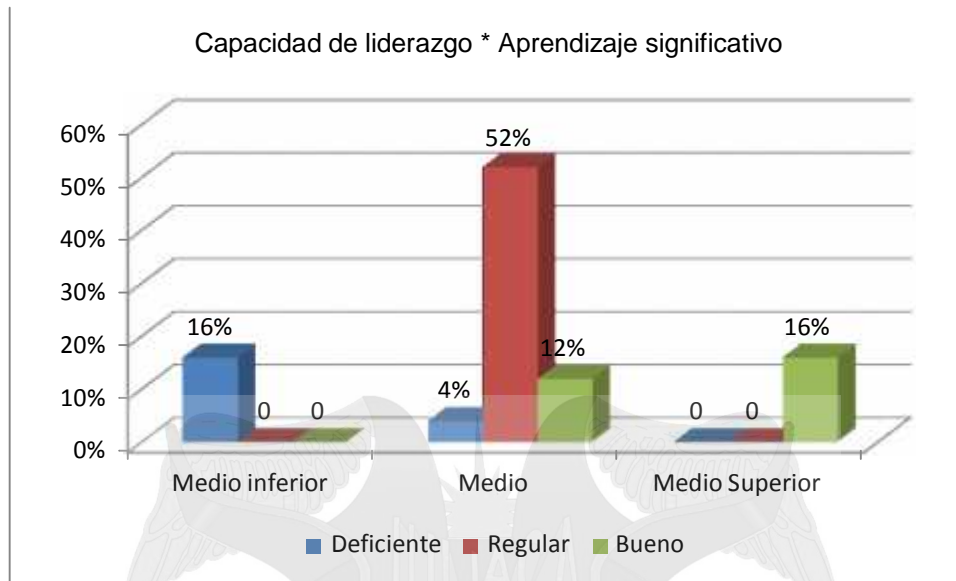
Distribución de docentes según la percepción de la capacidad de liderazgo por
aprendizaje de los alumnos

		Aprendizaje significativo			Total
		Medio inferior	Medio	Medio Superior	
Capacidad de liderazgo	Deficiente	4	1	0	5
		16,0%	4,0%	,0%	20,0%
	Regular	0	13	0	13
		,0%	52,0%	,0%	52,0%
	Bueno	0	3	4	7
		,0%	12,0%	16,0%	28,0%
Total		4	17	4	25
		16,0%	68,0%	16,0%	100,0%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de los Centros Educativos de la UGEL San Román 2014.
ELABORACIÓN: Lupe Huanca Rojas

Gráfico No 01

Distribución de docentes según la percepción de la Capacidad de liderazgo por
aprendizaje de los alumnos



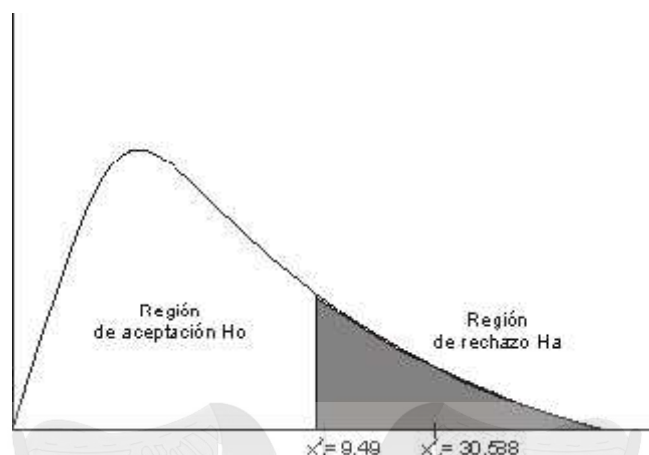
El cuadro muestra resultados sobre la relación de la capacidad de liderazgo y el aprendizaje significativo de los alumnos, en ello se observa que el 52% indican que los directores tienen capacidad de liderazgo regular y el aprendizaje de los estudiantes está en el nivel medio; en tal sentido aprende y cualifica a los que trabajan en ella (Bolívar, 2008). Como resaltan Krichesky y Murillo (2011), la comunidad profesional de aprendizaje es, de hecho, una comunidad de líderes, donde el liderazgo docente constituye la base para promover y sostener esta estrategia de mejora, cuando todos los miembros de la comunidad educativa se sientan empoderados y comprometidos con los procesos de cambio y mejora en el centro. En una escuela vivida como comunidad, los docentes comparten el liderazgo y la toma de decisiones, tienen un sentido compartido de acción, participan en el trabajo colaborativo y aceptan su responsabilidad por los resultados obtenidos. La investigación ha evidenciado que el liderazgo escolar tiene una influencia mayor en las escuelas y en los estudiantes cuando se encuentra ampliamente distribuido (Day et al, 2010). Elmore afirma que “el

liderazgo distribuido no significa que nadie es responsable del desempeño general de la organización. Más bien implica que la función de los líderes directivos consiste principalmente en desarrollar las competencias y los conocimientos de las personas de la organización" (2010: 116-17). Profesorado, familias y alumnado también deben ejercer, a su modo y en su contexto, el liderazgo de modo distribuido.

Por otro lado, el 16% que manifiestan que los directores tienen buena capacidad de liderazgo, por tanto el rendimiento de los aprendizajes en los estudiantes llega al medio superior y el 16% indican que es deficiente la capacidad de liderazgo y gestión de los directores y los aprendizajes de los estudiantes se ubican en el nivel medio inferior

Prueba chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,588	4	,000
Razón de verosimilitudes	27,869	4	,000
Asociación lineal por lineal	16,216	1	,000
N de casos válidos	25		



La prueba de la chi cuadrado calculado muestra un valor de 30,588, sien esta superior al valor de la chi cuadrada tabulada 9,49 con ello se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, donde existe un alto grado de relación entre la capacidad de liderazgo de los directores y el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores de la UGEL – San Román a un nivel de confianza del 95%, siendo esta una prueba significativa debido al valor de (0,000)

Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint.	T aproximada	Sig. aproximada
R de Pearson	,822	,080	6,922	,000
Correlación de Spearman	,818	,084	6,811	,000
N de casos válidos	25			

La prueba de la R de Pearson muestra un valor de 0.822 significa que existe influencia positiva y directa entre las variables entre la capacidad de liderazgo de los directores y el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de

menores de la UGEL – San Román, siendo también una prueba significativa por el valor de (0,000)

5.1.2 INCIDENCIA DEL NIVEL DE GESTIÓN DE LOS DIRECTORES EN EL NIVEL DE APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DE LOS ALUMNOS

En la gestión educativa es trascendental que el director asuma el rol de gerente de la institución, ellos son los que propulsan o impiden el desarrollo y la calidad de la educación, como sostiene: (Sandoval, Camargo y otros, 2.008, p. 25). “la función directiva no puede ser ajena al modelo institucional de escuela que se promueva”. En este sentido, según (Hellriegel Jackson y Slocum, 2002), el gerente es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como da información para lograr los objetivos de la organización.

El director es el responsable de asegurar la calidad de la educación, al animar, influir, motivar, entusiasmar, orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas que laboran en la institución y que posibilite los resultados exitosos en la institución para ello debe poseer habilidades o competencias gerenciales que se convierten en las herramientas fundamentales de la gestión directiva para el desarrollo organizacional, con lo cual se pretende alcanzar beneficios económicos o unidades de meta de acuerdo los objetivos específicos de una organización”.

Para Ramírez citado por (Marín, 2010, p. 38), plantea que las competencias que todo directivo escolar de excelencia debe tener para alcanzar

los objetivos de calidad y que permitan ejercer una motivación estratégica, sobre las personas que integran la institución educativa son: Espíritu de equipo, pensamiento estratégico, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, tendencia a asumir el rol directivo que redundará en la calidad del servicio educativo y por lo tanto en el logro de aprendizajes.

Dentro de este contexto, a continuación se prueba la hipótesis específica de esta investigación que considera que existe un alto grado de incidencia del nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores de la UGEL – San Román.

A. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Las habilidades de los directores, en el rol de gerentes, se han convertido en herramientas fundamentales en la gestión directiva para realizar un efectivo proceso de planificación estratégica con la participación de todos los miembros de la institución, para establecer objetivos en forma conjunta y lograr el compromiso organizacional para dar una educación pertinente y de calidad. Esta afirmación la respalda (Marín, 2013, p.35), que nos dice “Las habilidades o competencias gerenciales se han convertido en las herramientas fundamentales de la gestión directiva para el desarrollo organizacional, con lo cual se pretende alcanzar beneficios económicos o unidades de meta de acuerdo los objetivos específicos de una organización”.

A continuación se analizan aspectos referidos a las habilidades de planificación y organización que tienen los directores:

Cuadro N° 06

Distribución de docentes según la percepción de la planificación y organización de la gestión institucional por parte de los directores de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román

Indicador	Valoración					
	Buena		Regular		Deficiente	
	N	%	N	%	N	%
Para la elaboración de los documentos de gestión caso del PEI, la forma en que participan todos los miembros de la institución educativa. Considera Ud. como	8	32%	10	40%	7	28%
El plan de trabajo efectuado por los miembros de su institución educativa; es:	7	28%	12	48%	6	24%
considera Ud. que el plan de monitoreo y supervisión educativa responde a la realidad de la institución educativa:	8	32%	11	44%	6	24%
La exposición y plenaria para los diferentes instrumentos de gestión, antes de su aplicación es:	8	32%	10	40%	7	28%
Se considera que la designación y distribución de los cargos directivos y jerárquicos de la institución para la conformación del CONEI se realiza de acuerdo a la normatividad vigente	7	28%	12	48%	6	24%
La planeación y organización estratégica en su institución educativa es concebida como	8	32%	11	44%	6	24%

Promedio	8	32%	11	44%	6	24%
-----------------	----------	------------	-----------	------------	----------	------------

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de los Centros Educativos de la UGEL San Román 2014.

ELABORACIÓN: Lupe Huanca Rojas

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la entrevista efectuada a los directivos de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria conformantes de la muestra de estudio, se puede observar que:

- EN LA ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN CASO DEL PEI: La forma en que participan todos los miembros de la institución educativa afirman que es regular(10) , en tal sentido pese a que los directores tienen conocimientos teóricos sobre planificación y organización es la experiencia en el cargo directivo que bien mediando en que la actuación de los directivos sea regular, ya que estos directivos han logrado promover el análisis, redefinición y difusión de la misión, visión y valores que orienta la vida institucional, con la participación de todos los actores de la educación para lograr objetivos comunes en la organización, sin embargo la forma y efectividad es percibida no muy satisfactoria por los docentes.
- EL PLAN DE TRABAJO EFECTUADO POR LOS MIEMBROS DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA: 12 directivos dicen que ha sido regular. Sabemos que los directivos como líderes y gestores de cambio deben tener una clara comprensión del problema institucional y el firme propósito de solucionar proyectando una orientación hacia la calidad educativa, promueve establecimiento de las características y particularidades de la institución y de su entorno. Este concepto la respalda (Puga y Martínez, 2008). "Los líderes tienen capacidad para

incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas, sin importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes, o la cercanía física que medie entre ellos”.

- EL PLAN DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA: Responde a la realidad de la institución educativa: afirman que 08 directores que ha sido buena, 11 regular y 06 ha sido deficiente. Para comprender la concepción de la supervisión pedagógica en las instituciones educativas es importante precisar los términos y acepciones que se vinculan a ella. Al respecto el Consejo Nacional de Educación indica: **Supervisión**, es la verificación en el terreno del cumplimiento de la normatividad que rige para los centros educativos y las funciones de directores y docentes (...) **Monitoreo**, es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados. (...) **Acompañamiento**, es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales, una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes a su práctica
- LA EXPOSICIÓN Y PLENARIA PARA LOS DIFERENTES INSTRUMENTOS DE GESTIÓN: Antes de su aplicación, 08 directores afirman que ha sido buena, 10 directivos dicen que ha sido regular y 07 directores de las IES afirmaron que ha sido deficiente.

Los directores que promueven una comunicación abierta y que den una información clara y precisa de lo que esperan de los actores de la educación, en un adecuado clima de confianza y franqueza pueden

establecer objetivos organizacionales, sin limitarse a fijar metas individuales. Esta afirmación la respalda (Artavia, 2.006), plantea que la comunicación representa los pensamientos y las ideas que el directivo desea transmitir o compartir con los integrantes de la organización, en función del alcance de los objetivos organizacionales, pues con el establecimiento de procesos comunicativos adecuados se contribuyen al desarrollo de nuevas relaciones de trabajo las cuales permiten el mejoramiento de las actividades individuales en función de un bien común

Los directores que tienen habilidades para construir equipos de trabajo promueven la participación de todos los actores de la educación para analizar la información, priorizar problemas, definir estrategias que permitan el crecimiento de la institución en forma consensuada. Esta afirmación la respalda (Franco y Velázquez, 2000, p. 27) el trabajo en equipo se caracteriza por la integración de un grupo de personas con habilidades diferentes, las cuales se encuentran comprometidas por unos propósitos o metas comunes en función de su alcance.

- CON RESPECTO A LA DESIGNACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS CARGOS DIRECTIVOS Y JERÁRQUICOS DE LA INSTITUCIÓN PARA LA CONFORMACIÓN DEL CONEI: Se realiza de acuerdo a la normatividad vigente; afirman que 07 directores que han sido buenos, 12 regular y 06 han sido deficientes.

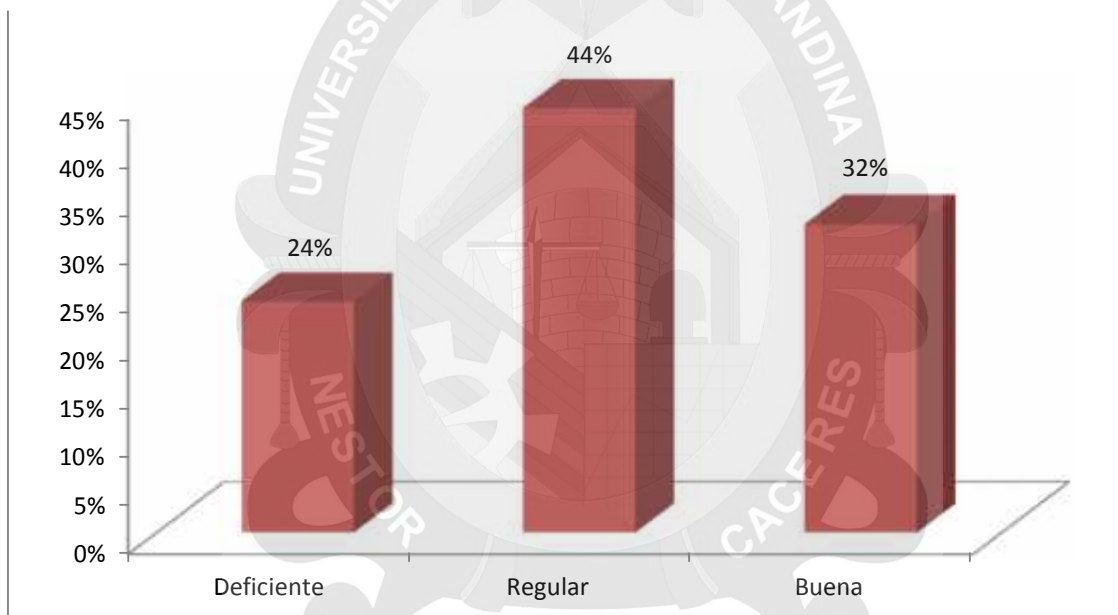
Finalmente, la **planeación y organización** estratégica en la institución educativa es concebida como: 08 directores afirman que ha sido buena, 11

directivos dicen que ha sido regular y 06 directores de las IES afirmaron que ha sido deficiente.

En conclusión la mayoría de los directivos de las IES de la ciudad del ámbito de la UGEL San Román perciben que la planificación y organización de la gestión institucional es regular.

Grafico nº 02

Distribución de docentes según la percepción de la planificación y organización de la gestión institucional por parte de los directores de las ies de menores del ámbito de la ugel san román



Fuente: Cuadro N° 02

$$\chi_c^2 = 1.520$$

$$\chi_r^2 = 9.21$$

$$N.S. = 0.468$$

$$G.L. = 2$$

Para contrastar lo mencionado recurrimos a la prueba de hipótesis mediante la bondad de ajuste de la chi cuadrada, en el que No se encontró diferencia significativa respecto a la percepción de la planificación y organización de la

gestión institucional por parte de los directores de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del ámbito de la UGEL San Román, los que determinan una calificación relativamente homogénea en las categorías evaluadas.

Cuadro No 07

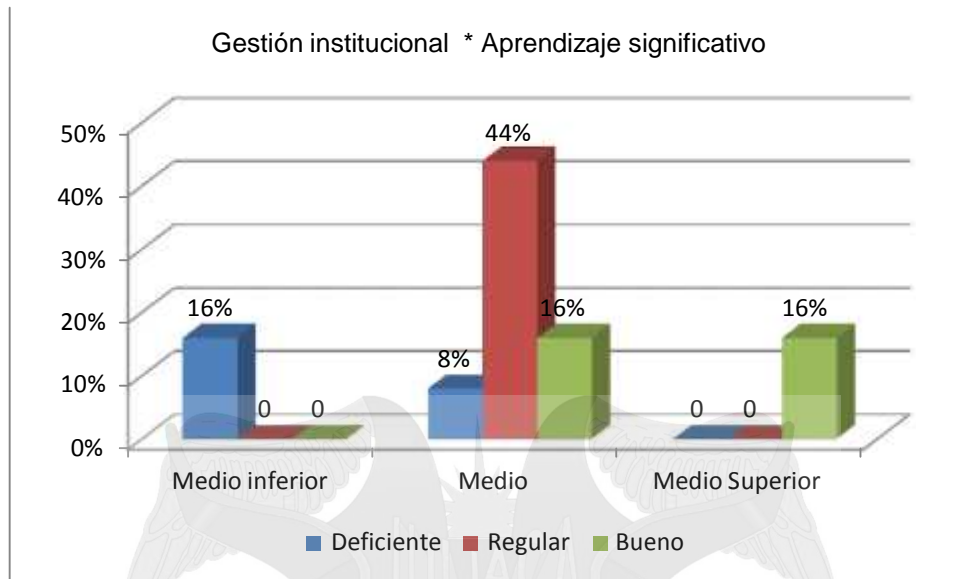
Distribución de docentes según la percepción de la Capacidad de Gestión institucional por Aprendizaje significativo de la UGEL San Román.

Gestión Institucional	Aprendizaje significativo						Total	
	Medio Inferior		Medio		Medio Superior			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Deficiente	4	16%	2	8%	0	0,0	6	24%
Regular	0	0,0%	11	44%	0	0,0	11	44%
Buena	0	0,0%	4	16%	4	16%	8	32%
Total	4	16%	17	68%	4	16%	25	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de los Centros Educativos de la UGEL San Román 2014.

ELABORACIÓN: Lupe Huanca Rojas

Gráfico No 01



El cuadro muestra resultados sobre la relación de la capacidad de gestión y el aprendizaje de los alumnos, en ello se observa que el 44% indican que los directores tienen regular capacidad de gestión y el aprendizaje de los estudiantes está en el nivel medio, en tal sentido los directores de las instituciones educativas de las UGELES de San Román aún están en proceso de consolidación y desarrollo de su rol de gerentes de su institución; si bien existe una estrategia, Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, estos han sido diseñados con escasa participación de los docentes, ya que los directores aún no están fortalecidos en el manejo de conocimientos y práctica de habilidades gerenciales; por lo tanto el escaso manejo de habilidades gerenciales en la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades. Influyen en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.



El PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, en compañía de los demás integrantes de la comunidad educativa. Estos propósitos, metas y acciones permiten que una institución tenga una "carta de navegación" que debe ser conocida por todos para lograr el compromiso de cada uno, bajo el liderazgo del rector¹ y de su equipo directivo.

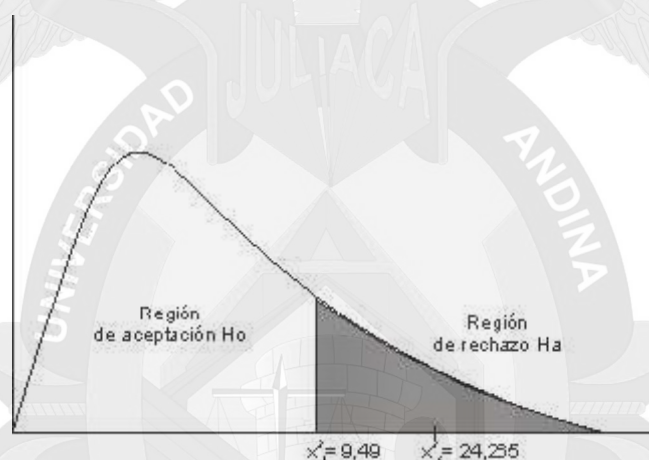
El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos para ello, así como el seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente. Asimismo se trata de poner a marchar un sistema de gestión con sus fases correspondiente.

Por otro lado, el 16% que manifiestan que los directores tienen buena capacidad de gestión, por tanto el rendimiento de los aprendizajes en los estudiantes llega al medio superior y el 16% indican que es deficiente la capacidad de gestión de los directores y los aprendizajes de los estudiantes se ubican en el nivel medio inferior

Prueba chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,265	4	,000
Razón de verosimilitudes	23,705	4	,000
Asociación lineal por lineal	13,873	1	,000
N de casos válidos	25		



La prueba de la chi cuadrado calculado muestra un valor de 24,265, sien esta superior al valor de la chi cuadrada tabulada 9,49 con ello se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, donde existe un alto grado de incidencia del nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores de la UGEL – San Román, a un nivel de confianza del 95%, siendo esta una prueba significativa debido al valor de (0,000)

Medidas simétricas

	Error típ.	T	
Valor	asint.	aproximada	Sig. aproximada

R de Pearson	,760	,086	5,613	,000
Correlación de Spearman	,757	,088	5,558	,000
N de casos válidos	25			

La prueba de la R de Pearson muestra un valor de 0.760 significa que existe influencia positiva y directa entre las variables del nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos, siendo también significativa por el valor de (0,000)

A. SISTEMA DE RECURSOS Y FINANCIAMIENTO

Las reformas educativas en la región han iniciado un proceso de cambios, con énfasis variados, que en general concurren en transformar diversos ámbitos del sistema, a saber: los contenidos y procesos de enseñanza y aprendizaje; el financiamiento del sistema y los mecanismos de asignación de recursos; la distribución de funciones entre el Estado y la iniciativa privada; la descentralización y desconcentración de la gestión y, en algunos casos, de la planeación educativa; el monitoreo de la calidad de la oferta mediante la revisión de prácticas pedagógicas y la evaluación de logros; y, en medida incipiente, la adecuación curricular a condiciones socioculturales de los educandos y a los requerimientos laborales.

Cuadro N° 08

Distribución de docentes según la percepción del sistema de recursos y financiamiento de la gestión institucional por parte de los directores de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román

Indicador	Valoración					
	Buena		Regular		Deficiente	
	N	%	N	%	N	%
El registro de control diario de asistencia y permanencia del personal con que cuenta es:	8	32%	13	52%	4	16%
Para la administración de personal: la evaluación y monitoreo periódicamente del desempeño del personal docente y administrativo en la institución es:	7	28%	13	52%	5	20%
¿Cómo directivo como percibe ud? Que la asignación de recursos económicos es coherente con los objetivos y proyectos de actividades descritos en el PEI, el PAT y otros es:	7	28%	11	44%	7	28%
Para el financiamiento: la institución educativa destina anualmente un monto adecuado del presupuesto de operación para asegurar el cumplimiento de sus funciones básicas, sean éstas gestiones pedagógicas, institucional, investigación y servicios a la comunidad es:	7	28%	12	48%	6	24%
Promedio	7	28%	12	36%	6	24%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de los Centros Educativos de la UGEL San Román 2014.

ELABORACIÓN: Lupe Huanca Rojas

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la entrevista efectuada a los directivos de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria conformantes de la muestra de estudio, con respecto a la percepción del sistema de recursos y financiamiento de la gestión institucional fueron:

Con respecto al registro de control diario de asistencia y permanencia del personal afirman que 08 directores son buenos, 13 regular y 04 han sido deficientes.

Así mismo con relación a la evaluación y monitoreo periódicamente del desempeño del personal, 07 directores afirman que ha sido buena, 13 directivos dicen que ha sido regular y 06 directores de las IES afirmaron que ha sido deficiente.

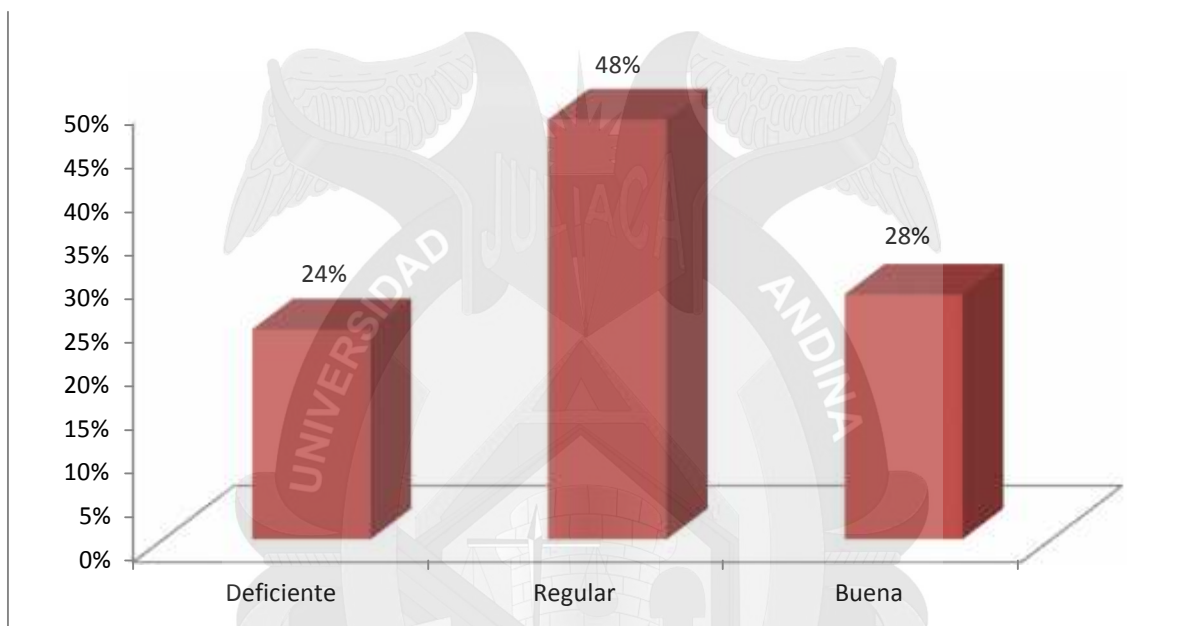
Con respecto a si la asignación de **recursos económicos** es coherente con los objetivos y proyectos de actividades descritos en el PEI, el PAT y otros: afirman que 07 directores que ha sido buena, 11 regular y 07 ha sido deficiente.

Del mismo modo el **financiamiento**: la institución educativa destina anualmente un monto adecuado del presupuesto de operación para asegurar el cumplimiento de sus funciones básicas, sean éstas gestiones pedagógicas, institucional, investigación y servicios a la comunidad, 07 directores afirman que ha sido buena, 12 directivos dicen que ha sido regular y 06 directores de las IES afirmaron que ha sido deficiente.

En conclusión la mayoría de los directivos de las IES del ámbito de la UGEL San Román perciben que el sistema de recursos y financiamiento de la gestión institucional es regular.

Gráfico N° 03

**Percepción del sistema de recursos y financiamiento de la gestión
institucional por parte de los directores de las instituciones de educación
secundaria del ámbito de la UGEI San Román**



Fuente: Cuadro N° 03

$$\chi_c^2 = 2.480$$

$$\chi_t^2 = 9.21$$

$$N.S. = 0.289$$

$$G.L. = 2$$

Para contrastar lo mencionado recurrimos a la prueba de hipótesis mediante la bondad de ajuste de la chi cuadrada, en el que No se encontró diferencia significativa respecto a la percepción del sistema de recurso y financiamiento de la gestión institucional por parte de los directores de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del ámbito de la UGEL

San Román, los que determinan una calificación relativamente homogénea para los atributos evaluados.

A. NIVEL DE GESTION INSTITUCIONAL

La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuadro N ° 08

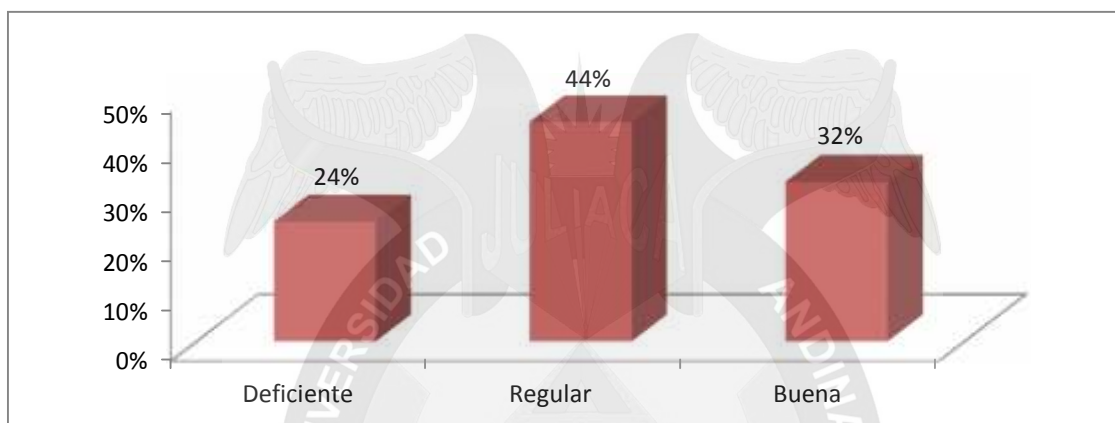
Distribución de docentes según la percepción de la gestión institucional por parte de los directores de las IES de menores del ámbito de la UGEL San Román

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Esperado	Residual
Gestión Deficiente	6	24%	8.3	-2.3
Gestión Regular	11	44%	8.3	2.7
Gestión Buena	8	32%	8.3	-.3
Total	25	100%		

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de los Centros Educativos de la UGEL San Román 2014.
ELABORACIÓN: Lupe Huanca Rojas

GRAFICO N° 04

**Percepción de la gestión institucional por parte de los directores de las ies
de menores del ámbito de la UGEL san Román**



Fuente: Cuadro N° 04

$$\chi_c^2 = 1.520$$

$$\chi_r^2 = 9.21$$

$$N.S. = 0.468$$

$$G.L. = 2$$

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la entrevista efectuada a los directivos de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria conformantes de la muestra de estudio, con respecto a la variable gestión institucional se tiene una calificación relativamente homogénea para los atributos evaluados, lo cual fue evaluado mediante la prueba de bondad de ajuste de la chi cuadrada a dos grados de libertad.

CAPITULO VI

EXPLICACIÓN DE LOS APORTES INNOVADORES A LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA

6.1. PROPUESTA DE LIDERAZGO Y GESTION EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El liderazgo y gestión en las instituciones educativas, debe constituirse en un proceso clave en toda organización y en una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que (Robbins y Coulter 2010, p. 370) aseveran que "líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas".

Un director o un gerente debieran ser líderes pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia, y como afirman Silíceo et al (2001) su ejercicio implica que un líder "ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores" (p. 13). Los líderes deben estar en los niveles



institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. Se acota que liderazgo no significa lo mismo que administración; el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. La calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas, lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos.

Todas las relaciones de una organización conllevan líderes y liderados: comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc. "Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores" (Castro, 2006, p. 89), es decir, si el conjunto le adjudica rasgos peculiares vinculados con las concepciones de los seguidores y su idiosincrasia; por lo que es posible encontrar diferentes tipos de líderes según las características particulares del conjunto.

(Chiavenato 2002 p.557) manifiesta que "en rigor, el administrador debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales, y no siempre es un administrador". Entonces, el administrador se puede apoyar por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de conducta más participativo que implique decisión compartida con el subordinado. Aquí se ve otro aspecto importante del liderazgo, el cual es la comunicación del líder que afecta el comportamiento y desempeño de los liderados con su claridad y exactitud, pues la

dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica al mismo. El poder y la aceptación de los liderados también son dos características emergentes de lo dicho. Consecuentemente, el administrador puede adoptar un estilo autocrático e impositivo o democrático y participativo para lograr que las personas realicen las tareas. Empero, no hay que olvidar lo que expresan Silíceo et al (2001, p. 51): "la esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo". Lo expresado se puede aplicar al caso concreto de la realidad escolar donde el director líder debe guiar la determinación de lo que se va a realizar de forma correcta, proporcionar al personal los insumos y las condiciones necesarias para el trabajo efectivo, verificar que las tareas se hagan eficientemente y evaluarlas, e introducir cambios o innovaciones para corregir o mejorar el funcionamiento institucional. Hay que agregar que todo personal directivo debe tener presente que ocupar el puesto de la dirección no es ubicarse en una situación de privilegio que le posibilite comodidades injustificadas, ni usufructuar el cargo rehusando funciones y tareas de su competencia.

Alvarado (1996, p. 111) expresa que "dirigir es convertir en propia y de máxima responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos personales; es integrarse al grupo de personas que nos han sido asignadas como colaboradoras"

Elementos del liderazgo.

La capacidad de liderazgo es muy importante para cualquier director de una institución educativa naciente, en crecimiento o en constante transformación.

Respecto a los elementos primordiales de todo liderazgo (García 2006, p. 102) cita a Fiedler y Chemers para señalar que se pueden hallar dos elementos



comunes en cualquier definición: "la existencia de una relación entre unas personas en la cuales la influencia está distribuida en forma desigual" y los seguidores que consienten esta relación. Es más completa la postura de (Alvarado 1996, p. 48), quien sentencia que el ejercicio del liderazgo implica la interrelación de por lo menos cuatro elementos fundamentales: los objetivos, el estilo, los seguidores y el poder. Los objetivos son el elemento clave de cualquier actividad como la educación y la administración. "Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales" porque solamente de esta forma se puede lograr la supervivencia y el desarrollo cuantitativo y cualitativo de la empresa educativa.

Un segundo elemento viene a ser el estilo, el cual consiste en las diferentes conductas y actitudes que manifiestan los líderes en el ejercicio de su poder con la finalidad de integrar intereses, consolidar preocupaciones por el servicio y lograr los objetivos de la organización. Asimismo, la esencia del liderazgo es la adhesión, la subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo, es por ello que los seguidores conforman el tercer elemento. También es necesario establecer los tipos de poder que tienen los sujetos denominados líderes, luego el poder sería el último elemento primordial a examinar.

El liderazgo es, de cierta manera, un tipo de poder personal. A través del liderazgo, una persona influye en otras en función de las relaciones existentes. La influencia es una transacción interpersonal en la que una persona modifica o provoca la modificación del comportamiento de otra, de manera intencional. Así, siempre hay un líder influyente y los liderados influenciados. (Chiavenato 2002, p. 560) sentencia que "esta definición indica que el liderazgo incluye el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden implicar liderazgo".



La influencia es una noción ligada al concepto de poder y de autoridad. Poder es el potencial de influencia de una persona sobre otras, que puede ser ejercido o no. En una institución, el poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las otras personas, incluso si ellas se oponen. "La autoridad, entendida como la libre aceptación de las órdenes de quien dirige" (Goberna, 2001, p. 79), es el poder legítimo, poder legal socialmente aceptado que tiene una persona en virtud del papel o posición que cumple en una estructura organizacional.

Una persona que ocupa una alta posición en una empresa tiene poder por el hecho de su puesto, lo cual se denomina poder de posición. El poder del director de la Dirección Regional de Educación del Callao es mayor que el del director de una institución educativa, debido a la autoridad formalmente atribuida a su situación jerárquica, y no debido a las características personales que lo llevaron hasta el cargo. Sin embargo, la capacidad de influir, persuadir e incentivar a los liderados está muy ligada al poder que se percibe en el líder y se da por niveles. De acuerdo a (Maxwell 2007, pp. 9-13) esta influencia se manifiesta en cinco niveles, los cuales en orden creciente son: influencia de posición (por el mero lugar o puesto que la autoridad ocupa), influencia de permiso (por la ascendencia que se tenga en los subordinados), influencia de producción (por los resultados vistos en la organización), influencia del desarrollo (por lo que recibieron los sujetos para su crecimiento) y la influencia de la personalidad (por el respeto y aprecio). Asimismo, (Jones y George 2006, pp. 498-499) expresan que "hay varios tipos de poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y referido. Los líderes efectivos dan pasos para tener suficientes niveles de cada tipo de poder y usan el que tienen en formas provechosas".



El poder legítimo es la autoridad que se tiene en virtud del puesto ocupado en la jerarquía de la organización, el poder de recompensar es la capacidad que se tiene para conceder premios o estímulos, el poder coercitivo viene a ser la autoridad para obligar y sancionar, el poder experto o de competencia se basa en conocimientos, habilidades y pericia del directivo y el poder referido proviene de la admiración, respeto y lealtad de los subalternos.

El liderazgo fidedigno se deriva, generalmente, del poder de competencia y el poder de referencia del líder, es decir, de su poder personal. Cuando se funda en el poder de la recompensa, la coerción o la legitimación, se basa exclusivamente en el poder de la posición que la organización le confiere. El desafío del administrador está en saber buscar con decisión el poder de competencia y de referencia para ejercer un liderazgo basado en el poder personal. De forma taxativa, se afirma que en las nuevas organizaciones educacionales los títulos y las funciones jerárquicas otorgan escasa autoridad hasta el instante en el que el líder evidencie competencias.

Funciones administrativas de liderazgo.

(Lussier y Achua 2002 p. 10) recuerdan que Mintzberg definió función como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor e identificó diez funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones. Al decir de ellos, "representan las actividades de comportamiento predominantes que llevan a cabo administradores o seguidores". El autor citado planteó la agrupación de estas funciones en tres categorías, actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisional. Las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación, de líder y de enlace; mientras que las funciones informativas de liderazgo comprenden



acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz; y las funciones decisionales se dividen en las funciones de emprendedor, manejo de dificultades, de asignación de recursos y de negociador. Resulta importante mencionar estas funciones administrativas puesto que a partir de éstas los psicólogos sociales identificaron los estilos de acción del líder en la consecución de los propósitos personales y grupales.

Por lo expresado, Alvarado (2000, p. 110) refiere que el reconocido y clásico autor de temas administrativos Rensis Likert aporta a la teoría su propuesta de los cuatro estilos de liderazgo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo. Agregando, además, lo siguiente:

Liderazgo consultivo.

Este estilo o sistema es indicado por Gil y Giner (2007, p. 324) como el que permite la consulta a los subordinados y la delegación, pero el derecho a la última palabra siempre proviene de la dirección. "Tienen cierta confianza en los subordinados, pero no completa; suelen usar constructivamente las ideas y opiniones de éstos, es decir, las decisiones vitales, generales y de política amplia provienen del nivel superior, permitiendo la toma de decisiones concretas a niveles inferiores. La comunicación discrecional fluye en ambos sentidos tanto vertical como horizontalmente. Los subalternos tienen cierta autonomía en su trabajo promoviéndose la participación en los procesos de control. La empresa intenta facilitar la evolución de una organización informal saludable puesto que existe confianza en la persona y sus relaciones. Énfasis en las recompensas materiales y en el otorgamiento de reconocimientos para promover el involucramiento del personal con las metas del centro de labores, las sanciones no son frecuentes.

Liderazgo participativo

El denominado sistema, donde los directivos tienen completa confianza en el trabajo de los integrantes del grupo en todos los aspectos, es "el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo" de la empresa (Reyes, 2004, p. 31). Aquí se proporcionan recompensas económicas y reconocimientos sociales, las sanciones son raras y se deciden por el grupo, se pone en práctica un sistema de participación grupal con políticas definidas, se consigue el involucramiento del grupo en la realización de altos objetivos de performance, se promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos, la comunicación es en todos los sentidos, existe proximidad psicológica entre superior y subordinado, toma de decisiones a nivel de grupo, etc. "Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo" (Valencia, 2008, p. 51). En este caso, las organizaciones formal e informal por lo general son la misma; se llega, por ende, a la obtención de las metas debido a la confluencia de los grupos sociales en un interés común.

Gil y Giner (2007, p. 324) expresan que "Likert y su grupo llegan a la conclusión de que el sistema más eficiente era el liderazgo participativo y democrático". Con la finalidad de ampliar el bagaje teórico sobre liderazgo y confrontar los otros criterios tomados para definir una tipología específica sobre el tópico a continuación se examinan en orden cronológico, algunos de los principales enfoques teóricos existentes respecto al liderazgo: las teorías de rasgos de personalidad, las teorías sobre estilos de liderazgo, las teorías situacionales de liderazgo y liderazgo transaccional - liderazgo transformacional.

El liderazgo como rasgo de personalidad.

Citando los resultados de algunas investigaciones (Münch 1997, p. 147) señala, con carácter enunciativo y no limitativo, las cualidades sobresalientes de los líderes como individuos: el dominio de sí mismo, la iniciativa, el sentido común, el optimismo, la sinceridad, justicia y lealtad, el espíritu de logro, y la sencillez y humildad. Palomo (2008) cita las cualidades personales de cualquier líder mencionadas por el investigador Gibb en 1969, a saber: seguridad en sí mismo, alta extroversión, buen nivel de inteligencia, buena empatía y ajuste, se indica que ya las primeras teorías sobre liderazgo identificaron los rasgos de personalidad característicos del líder (entre 1930 y 1940). Se parte de la premisa asumida como válida de que "los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada" (Murillo, 2006, p.1). El supuesto fue que podía hallarse un número finito de características personales, intelectuales, emocionales y físicas que identificasen a los líderes de éxito con habilidades para interpretar objetivos y misiones, establecer prioridades, planear y programar actividades del equipo, solucionar problemas y conflictos, supervisar y orientar a las personas y delegar responsabilidades.

El liderazgo como rasgo de personalidad.

Citando los resultados de algunas investigaciones Münch (1997, p. 147) señala, con carácter enunciativo y no limitativo, las cualidades sobresalientes de los líderes como individuos: el dominio de sí mismo, la iniciativa, el sentido común, el optimismo, la sinceridad, justicia y lealtad, el espíritu de logro, y la sencillez y humildad. Palomo (2008) cita las cualidades personales de cualquier líder mencionadas por el investigador Gibb en 1969, a saber: seguridad en sí



mismo, alta extroversión, buen nivel de inteligencia, buena empatía y ajuste. Empero, se indica que ya las primeras teorías sobre liderazgo identificaron los rasgos de personalidad característicos del líder (entre 1930 y 1940). Se parte de la premisa asumida como válida de que “los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada” (Murillo, 2006, p.1). El supuesto fue que podía hallarse un número finito de características personales, intelectuales, emocionales y físicas que identificasen a los líderes de éxito con habilidades para interpretar objetivos y misiones, establecer prioridades, planear y programar actividades del equipo, solucionar problemas y conflictos, supervisar y orientar a las personas y delegar responsabilidades.

CONCLUSIONES

PRIMERA.-

Existe un alto grado de influencia entre la capacidad de liderazgo y el nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las instituciones educativas de educación secundaria de menores de ámbito de la UGEL – San Román 2014. Al respecto el 40% de los docentes manifiestan que los directores tienen regular capacidad de liderazgo y gestión y el aprendizaje de los estudiantes está en el nivel medio; en tal sentido los directores de las instituciones educativas secundarias de la UGEL San Román se encuentran en proceso de lograr capacidades de liderazgo y gestión, lo cual está influyendo en que los estudiantes logren aprendizaje en un nivel medio, ya que los directores en los procesos e instrumentalización de la gestión a través: planes estratégicos, proyectos curriculares no han logrado planificar y ejecutar en forma consensuada y con la participación de los docentes lo cual influye en que las actividades educativas se realicen sin objetivos sostenibles y por lo tanto el aprendizaje de los estudiantes este en un promedio medio. Según la prueba de la chi cuadrada existe un alto grado de relación e influencia (0,000) entre la capacidad de liderazgo y el nivel de gestión de los directores en el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las instituciones educativas de educación secundaria de menores de ámbito de la UGEL – San Román 2014

SEGUNDA.-

Existe un alto grado de relación entre la capacidad de liderazgo de los directores y el nivel de aprendizaje significativo de los alumnos de las IES de menores de la UGEL – San Román. El cuadro muestra resultados sobre la relación de la capacidad de liderazgo y el aprendizaje significativo de los alumnos, en ello se observa que el 52% indican que los directores tienen capacidad de liderazgo regular y el aprendizaje de los estudiantes está en el nivel medio. Por lo que se sostiene que a mayor capacidad de liderazgo de los directores mayor es el aprendizaje significativo en promedio en las IES del ámbito de la UGEL San Román. Según la prueba de hipótesis de la chi cuadrada para tablas de contingencia, en el que se encontró una relación altamente significativa (0,000) de a un 99% de confianza.

TERCERA.-

En cuanto a la relación de la capacidad de gestión y el aprendizaje de los alumnos: el 44% indican que los directores tienen regular capacidad de gestión y el aprendizaje de los estudiantes está en el nivel medio, en tal sentido lo directores de las instituciones educativas de la UGEL de San Román aún están en proceso de consolidación y desarrollo de su rol de gerentes de su institución; si bien existe una estratégico, Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, estos han sido diseñados con escasa participación de los docentes , aún estos directores no se han empoderado en el manejo de conocimientos y práctica de habilidades gerenciales; Según la prueba de hipótesis de la chi cuadrada para tablas de contingencia, en el que se encontró una relación altamente significativa (0,000) de a un 99% de confianza.

RECOMENDACIONES

- Los directores deben motivar y promover en los miembros de la organización a realizar un efectivo proceso de planificación, ejecución estratégica que permita enrumbar esfuerzos y determinar la direccionalidad de la institución educativa para lograr una educación pertinente y de calidad.
- Los directivos y docentes deben participar en procesos de capacitación para que se constituyan en actores dinámicos de la planificación estratégica, participando en el análisis, ajuste, redefinición de la visión, misión y valores que orientan la vida institucional y los proyectos curriculares. Estos actores deben lograr una filosofía de esfuerzo compartido y un compromiso social para que se organicen coordinen e interactúen armoniosamente para establecer cuáles son sus características y particularidades de la institución, que analicen dicha información y que diseñen las estrategias e indicadores para lograr los objetivos.
- Los directivos, docentes y personal administrativo deben participar en la identificación de las características y particularidades de la institución y de su entorno, para establecer estrategias más pertinentes que den solución a los problemas de la institución y que sirvan de base para definir políticas, objetivos, proponer nuevos planes, programas y proyectos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (1996). Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades.: Ediciones Vallejanas Trujillo (Perú)
- Alvarado, O. (2000). Elementos de administración general. Lima: Editorial Udegraf, Perú
- Alvarado, O. (2002). Gestión educativa. Instrumentos. Lima: Editorial Udegraf, Perú
- Aguerrondo, Inés (2007) "Argentina y la Educación para el tercer milenio", Argentina.
- Ausubel, novak Y Hanesian (1978) "Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo", Trillas, México
- Barco De Surghi, Susana, y PÉREZ, V. (1999): La intervención docente, la transposición didáctica y el conocimiento escolar. Fundamentos - Documentos de trabajo. Programa de Capacitación para Docentes de 3. ° ciclo de EGB para la DGC y E. Documento base n.º 1, Universidad Nacional de Mar del Plata. Documento de la Especialización en Docencia Universitaria, UNSL.
- Barra Nancy, Magendzo Abraham, González Luis Eduardo, (1984) "La formación profesional y la educación media técnica en América Latina" Santiago, OREALC UNESCO.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. *El liderazgo en educación*, 25-46. Madrid: UNED. Referencia electrónica, recuperado el 24 de marzo del 2010, de



<http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>

- Bourdieu P., Passeron J.C. y Chamboredon J. C. (1994) El oficio de sociólogo. España, Siglo XXI.
- Bourdieu P. y Wacquant L. (1995) La lógica de los campos. En: Respuestas por una antropología reflexiva. México, Grijalbo.
- Borgianni, Elisabete (2003) "Servicio Social Crítico" Cortez Editora Brasil.
- Borquez Bustos, Rodolfo (2009) "Pedagogía crítica" Editorial Trillas México.
- Briones, Guillermo (2002) "Epistemología de las Ciencias Sociales" Instituto Colombiano para el fomento de la educación Superior, ICFES – Bogotá, Colombia
- Cabrera, Gabriel, Elizondo (2007) "Métodos Epistemológicos, Teóricos y Metodológicos de Investigación Social para Trabajadores Sociales, Universidad de Antofagasta-Chile.
- Capella, J (2005) "Gestión del conocimiento en el campo de la educación" Material y bibliografía para el curso de gestión del conocimiento de la maestría en educación con mención en gestión de la educación. PUCP, Lima-Perú.
- Claude Filloux, Jean (2008) "Epistemología, Ética y Ciencias de la Educación" Encuentro grupo editor Paris.
- Casarini Ratto, Martha (1999) "Teoría y Diseño Curricular" México
- Casassus, Juan.(2000.) "Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)". Conferencia



dictada en Congreso Nacional Reduc: "Investigación Educativa e Información". Santiago.

- Cornejo Cuervo (2003) Rolando y otros. "Investigación" Ediciones "Calidad Educativa" Arequipa Perú.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas de liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*. Universidad de Murcia, Referencia electrónica, recuperado el 16 de mayo del 2014, de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/167/16722112.pdf>
- Castro, Eduardo (2004) "El currículo basado en competencias: factor de mejoramiento de la calidad de la educación superior y criterio para la acreditación nacional e internacional de títulos y grados", Mimeo Chile.
- Castro Guzmán, Martín y otros (2010) "Desarrollo Social y Calidad de Vida" universidad Autónoma del estado de Hidalgo, México
- Carretero M. (1997) "Introducción a la Psicología Cognitiva" Argentina
- Castells, Manuel (1997) "La Era de la Información: Economía, sociedad y Cultura" Alianza editorial, Madrid.
- Cavalleri M. S. (2008). Repensando el concepto de problemas sociales. La noción de situaciones problemáticas. En Castronovo R. y Cavalleri S. (Coord.) Compartiendo notas. Colección Salud Comunitaria. Serie Prácticas Sociales. Buenos Aires. Ediciones de la UNLa.
- Coll, César (1995) "psicología y currículum escolar: una aproximación psicopedagógica a la elaboración del currículum escolar" 1era edición paidós, Barcelona
- Conde Marin, Mabel (2000) "Evaluación Auténtica de los aprendizajes" Editorial Andrés Bello Santiago Chile.



- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* (2ª Ed.): Editorial Quebecor. Bogotá (Colombia)
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (3ª Ed.): McGraw Hill, Bogotá (Colombia)
- Delors, Jacques (1966) "La educación encierra un tesoro" Santillana Madrid.
- Díaz-Barriga Arceo, Frida y Hernández Rojas, Gerardo. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo una interpretación constructiva. 2ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Durkeim, Emilio (1986) "Las reglas del Método sociológico" Primera edición español, México, fondo de cultura económica
- Elguera Ríos, Ernesto Antonio (2009) "Historia de La Educación Universitaria En El Perú" Lima Perú.
- Elmore, R.F. (2010) Mejorando la escuela desde la sala de clases Santiago de Chile, Fundación Chile.
- Freire, P(1975) "Pedagogía del oprimido", Siglo XXI, Madrid
- Flores Ochoa Rafael (1999) " Evaluación Pedagógica y Cognición" Santa fe de Bogotá Colombia.
- Flores Barboza, José. "La investigación Educativa" Ediciones DESIREE Lima Perú 1993.
- Freire, Paulo. La educación en la ciudad. Siglo XXI editores. México. 1999.
- Gallart, María y Jacinto Claudia, Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CIID-CENEP, año 6, núm.2, 1995
- Gardner, Howard (1998). Inteligencias múltiples. Buenos Aires (Argentina): Paidós.



- García Cruz, René y otros. "Dirección de Centros Educativos" Texto Universitario UNAS Arequipa s/f.
- García Cruz, René otros. "Teoría de la Gestión y Administración Educativa" Texto Universitario UNSA Arequipa s/f.
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Granada (España): Universidad de Granada, tesis doctoral.
- Giddens, A. (1987) *Las nuevas reglas del método sociológico*, Buenos Aires, Amorrortu
- Grassi E. (1994). *La implicancia de la investigación social en la práctica profesional de Trabajo Social*, en *Investigación y Trabajo Social*. Seminario, Carrera de Trabajo Social. UBA.
- Greenwood, E. (1973) "Metodología de la Investigación Social". Ed. Paidós.
- Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona (España): Ediciones Paidós.
- Gil, M. & Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (7ª Ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona (España): Ediciones Paidós.
- Guber R. (2004). *El Salvaje Metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires. Paidós.
- Hernández sampier, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación" Ediciones en español MCCRAWHILL / Interamericano de México S.A. DE C.V. – 1997.



- Hidalgo Matos Menigno "Materiales Educativos" Inadep Ecuador.
- Heller A. (1977) Sociología de la vida cotidiana. Barcelona. Península. Barcelona.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª Ed.). México, D.F.: Thomson editores.
- Heras Elvira (1979) „Introducción al Bienestar Social" Madrid: Federación Española de asociaciones de A.A.S.S.
- Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4ª Ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Le Botert, Guy (2001) "La ingeniería de las competencias" Ediciones Gestión 200 S.A. Barcelona
- Linares Huaco, Víctor Hugo y otros. "Realidad Educativa Nacional" Texto Universitario UNSA Ediciones "Calidad Educativa" Arequipa Perú 2003.
- Lourau R. y Lapassade G. (1973): El análisis institucional. En: Claves de la Sociología. Edit. Laia.
- Kisnerman, Natalio (1998) "Pensar el Trabajo Social " Ediciones Lumen Humanitas, Buenos Aires-Argentina.
- Kisnerman Natalio,(1970.) Ética para el Servicio Social, Ed. Humanitas, Buenos Aires.
- Kohs SC.(1966) Las Raíces del Trabajo Social . Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Marcon, Oswaldo (2008) "El secreto profesional en Trabajo Social " Buenos Aires, Argentina.



- Mardones (1991) "Filosofía de las ciencias humanas y sociales" Ed Antropodos
- Martinelli, María Lucía "Servicio Social: Identidad y Alineación" Cortez Editora
- Martínez Otero y Pérez, Valentín (2008). El discurso educativo. Madrid: Editorial CCs
- Marín Cardona (2010) "Impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media sobre la calidad de la educación en el departamento de Caldas", Tesis, Universidad Nacional de Colombia.
- Marx K. (1972) "Elementos Fundamentales para la crítica de la Economía Política" Ed. Universitaria Chile.
- Maxwell, J. (2007). Desarrolle el líder que está en usted. Nashville (USA): Grupo Nelson, Editorial Caribe.
- Mertens, Leonard (1997) "Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos" Mexico Oficina Internacional del trabajo OIT
- Maseilo, Héctor (2000) "Competencias laborales y Procesos de certificación.
- Mestas Chura, Martín y otros. "Nuevos enfoques del currículo" Ediciones "Calidad Educativa" Arequipa Perú 2003.
- Ministerio de Educación. "Manual del Director" Ediciones ABEDUL E.I.R.L. Lima Perú 1998.
- Morín Edgar (1999) "Los siete saberes necesarios para la educación del futuro" UNESCO, París.



- Morín, Edgar (1988). El conocimiento del conocimiento. El método III. Madrid España: Ediciones Cátedra
- Molina, Lorena (2004) "La Cuestión Social y la Formación Profesional en Trabajo Social en el contexto de las nuevas relaciones de poder y la diversidad latinoamericana" Espacio editorial, buenos Aires.
- Münch, L. (1997). Fundamentos de administración: casos y prácticas (2ª Ed.). México, D.F.: Editorial Trillas, reimpresión 2006.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 11-24. Referencia electrónica, recuperado el 11 de abril del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140403.pdf> 76
- Murillo, F. (coord.) (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Bogotá (Colombia): Convenio Andrés Bello.
- Nietzsche F., (1980) "El Porvenir de Nuestros Establecimientos Docentes" Tusquets Editores Barcelona, España
- Oliva A., Pérez C. y Mallardi M. Procesos de intervención y tácticas operativas en Trabajo Social . En Oliva A. y Mallardi M. (comp.) Aportes táctico-operativos a los Procesos de intervención de Trabajo Social .
- Palomino Orizano Juan A.(1998) "Teoría de las dificultades en el aprendizaje" Editorial San Marcos Lima Perú.
- Palomo, M. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (5ª Ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Parola, Ruth Noemí (1997)"Aportes al Saber Específico del Trabajo Social " Espacio editorial, Buenos Aires- Argentina.



- Peñaloza, Walter (2000) "El currículo integral" Lima-Perú, Optimice
- Pinto cueto, Luisa (1999) "Currículo por competencias: necesidad de una nueva escuela" Tarea Nro.
- Poggioli, Lisette (2005). Estrategias de aprendizaje: Una perspectiva teórica. Serie Enseñando a aprender. 2a ed. Caracas: Fundación Polar.
- Popper, Karl (1986) "La lógica de la investigación científica". Editorial Laia.
- Posada A. Rodolfo (2007) "Formación Superior Basada en competencia, interdisciplinaria y trabajo autónomo del estudiante "Revista Iberoamericana de Educación, Facultad de Educación, Universidad del Atlántico, Colombia.
- Posner. G (1995) "Análisis del Currículo" Universidad Nacional Autónoma de México
- Pozo, Juan (1992) "Teorías Cognitivas del Aprendizaje" Madrid
- Pozo J., Pérez M. y otros (2009.) Psicología del aprendizaje universitario: La formación en competencias. Ediciones Morata. Madrid,
- Pozo, J. I., Postigo, Y. y Gómez Crespo, M. A. Aprendizaje de estrategias para la solución de problemas en Ciencias. En Alambique- Didáctica de las Ciencias Experimentales, Nº 5. Barcelona, España, 1995.
- Pruzzo de Di Pego Vilma (1999) "Evaluación Curricular" Espacio Editorial Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Quezada Benegas, Margarita (1998) "Perspectivas metodológicas del Trabajo Social " Espacio Editorial Buenos Aires.
- Quiroz Aguirre, Hernán (1998) "Corrientes pedagógicas contemporáneas" Universidad nacional de Educación "Enrique guzmán y Valle" Lima, Perú.



- Rama Vitale, Claudio (1988) "Tendencias de la Educación superior en América latina y el Caribe en el siglo XXI" Asamblea Nacional de Rectores Lima Perú.
- Reyes, D. (2004). Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio. Tegucigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Honduras, tesis de maestría.
- Rivas Navarro, Manuel (2010) "Innovación educativa: Teoría, Procesos y Estrategias" Editorial Síntesis, S.A. Madrid, España.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª Ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Rojas, A. & Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago (Chile): OREALC/UNESCO
- Rozas Pagaza, Margarita (1998) "Una perspectiva teórica-metodológica de la intervención en Trabajo Social ", Espacio Editorial , Buenos Aires.
- Rozas Pagaza, Margarita (2001) " La Intervención Profesional en relación con la cuestión social", Espacio Editorial , Buenos Aires.
- Rubinich L. (2011) La familia como antihéroe: una mirada desde los jóvenes. En. Elias M.F. (comp.) Nuevas formas familiares. Modelos, prácticas, registros. Buenos Aires: Espacio.
- Silíceo, A., Angulo, B. & Silíceo, F. (2001). Liderazgo: el don de servicio. México, D. F.: McGraw Hill.
- Sanchez Ramirez, Carlos y HUARANGA ROSS, Oscar (2007) "Ensayo de Epistemología Educativa" Editorial san Marcos, Lima-Perú
- Sladogna, Mónica G. (2007) "Una mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. La experiencia Argentina"



- Sierra Bravo, Restituto. "Técnicas de Investigación Social Teoría y Ejercicios" Ediciones PARANINFO Madrid España 1985.
- Stephen Castles Y Wlebe Wustenberg (1989) "La educación del futuro, Una introducción a la teoría y práctica de la educación socialista" Editorial Patria, México.
- Schunk, D (1997) "Teorías del aprendizaje "segunda edición Prentice Hall Hispanoamericana, España
- Stuart Mill, John (1859) "Sobre la libertad". Traducción de Pablo de Azcárate. Biblioteca Alianza Editorial 30 aniversario. Alianza editorial, Madrid, España.
- Tans S., Freddy E. "Manual Práctico" Ediciones "Magíster EDIMAG" Arequipa Perú s/f.
- Talízina, N. (1988) "Psicología de la enseñanza": Progreso, Moscú
- Thayer, Willy (1996) "La crisis no moderna de la universidad moderna Editorial cuarto propio, Santiago de Chile
- Travi, Bibiana (2006) "La Dimensión Técnico Instrumental en Trabajo Social " Espacio Editorial, Buenos aires
- Travi B. (2004). La investigación diagnóstica en Trabajo Social : la construcción de problemas a partir de la demanda de intervención profesional. En Escalada
- Terrones Negrete, Eudoro (2011) "Filosofía del Estudiante Universitario" Asamblea Nacional de Rectores Fondo Editorial, Perú.
- Tobón, S. (2006) "El enfoque de las competencias en el marco de la Educación Superior" Módulo uno CIFE, Madrid.



- Tobón, María Cecilia (1998) "La práctica profesional de trabajador social" 5ta edición Editorial Lumen/humanitas, República de Argentina.
- Tobón, Graciela (2005) "Las técnicas de actuación profesional del Trabajo Social " Espacio editorial Buenos Aires.
- Torres diaz, Jorge H (2002)"Historia del Trabajo Social " Editorial Humanitas, Buenos Aires.
- Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos champions. Buenos Aires, Granica.
- Valcárcel, Carlos Daniel. (1975): Historia de la Educación Peruana. Lima, Editorial Educación.
- Valencia, P. (2008). Estilos gerenciales y satisfacción laboral. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Velázquez Fernández, Ángel (2005) "Gestión Curricular y Educación Universitaria" Universidad San Martín de Porres, Perú
- Vigotsky L.S. (1978)" Mind in Society. The development of higher psychological processes" Harvard University, Cambridge. Traducción al español en Barcelona, Crítica,1997.
- Vasco, Carlos Eduardo(1994). "Tres estilos de trabajo en la ciencias sociales, comentarios a propósito del artículo conocimiento e interés de Jurgen Habermas". En documentos ocasionales CINEP n° 54,. Comprensión Crítica De Concepciones Y Enfoques De Desarrollo Desde Trabajo Social :Estudio Documental
- Wayne W., Daniel(1993) "Estadística con Aplicaciones a las Ciencias Sociales y a la Educación" Edición en Español MCCRAWHILL / Interamericano de México S.A. DE C.V.-





HEMEROGRAFIA

- Asamblea Nacional de Rectores (2009) "Universidad: Dirección General de Desarrollo Académico" Revista Nro 16 Publicación de la Asamblea General de Rectores, Perú.
- Asamblea Nacional de Rectores (2009) "Universidad: Dirección General de Desarrollo Académico" Revista Nro. 15 Publicación de la Asamblea General de Rectores, Perú.
- García Álvarez, Begoña (2009) en su estudio "los profesionales del Trabajo Social y la ética profesional ante los nuevos retos y necesidades sociales"
- Moniec, Susana y Gonzalez Rosario (2010) "La Actuación Profesional del Trabajo Social en un contexto de reconfiguración del mundo del trabajo" Argentina.
- Universidad Nacional del Altiplano de Puno (2007) "Orientaciones Teórico Metodológicas para el Desarrollo del Currículo por Competencias y flexible" Serie pedagógica Universitaria. Impreso en la Unidad de publicaciones, OURA-UNA-Puno.
- Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Trabajo Social "Plan Académico 1999-2003", La Paz, Bolivia
- Universidad Nacional del Altiplano de Puno (2007) "Orientaciones Teórico Mayor para el Desarrollo del Currículo por Competencias y flexible" Serie pedagógica Universitaria. Impreso en la Unidad de publicaciones-OURA-UNA-Puno



- Valencia Almonte, Hugo (2010) "Fundamentos de la estructura curricular de la Escuela profesional de Educación primaria de la FCEDUC de la UNA y las perspectivas de la formación profesional de sus alumnos"





WEBGRAFIA

- Díaz Barriga, Frida (2003), "Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo", *Revista Electrónica de Investigación Educativa* en: <http://redie.ens.uabc.mx/vol5no2/contenido-arceo.html> (consultado: 16 de junio de 2013)
- Ángelis(2006)5www.didactica.umich.mx/.../Horacio%20Mercado%20y%20Marisol%20Palmerín.doc – consultado el 23 de abril del 2014
- MACEDO, Beatriz y KATZKOWICZ Raquel (2005), Alfabetización científica y tecnológica: aportes para la reflexión, UNESCO–OREALC, en: <http://www.unesco.cl/ing/atematica/educientyamb/doclig/index.act> (consultado: 17 de junio de 2013).
- MERCADO Horacio &PALMERÍN Marisol, *La educación superior en el siglo XXI basada en competencia* www.didactica.umich.mx/.../Horacio%20Mercado%20y%20Marisol%20Palmerín.doc – consultado 04/04/2010
- <http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/civilizar18/El%20proceso%20de%20formacion....pdf>(consultado: 16 de junio de 2013)
- <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/19-19articulo%204.pdf>(consultado: 18 de junio de 2013)
- Ecured http://www.ecured.cu/index.php/Jeremy_Bentham, consultado 18 de junio del 2013

ANEXOS

ANEXOS N° 01

FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADO A LOS DIRECTORES DE LAS IES DE LA UGEL SAN ROMAN SOBRE CAPACIDAD DE LIDERAZGO

CÓDIGO.....FECHA.....

...

1. El Director de las IES como jefe ejecutivo y un equipo exigen el fiel cumplimiento de las normas y controlan los aspectos administrativos.
 - a. Frecuentemente ()
 - b. Poco frecuente ()
 - c. Nunca ()
2. El Director es activo, tolerante y cultiva las relaciones directas con los agentes educativos, y se preocupa por comprender al personal y a los alumnos.
 - a. Activo tolerante ()
 - b. Poco activo casi intolerante ()
 - c. Indiferente e intolerante ()
3. El Director actúa y decide en base a las concepciones democráticas, e inculca el cambio y la transformación social.
 - a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
4. El Director asume compromisos y actúa sin distinción de jerarquías, es decir, participa como los demás.
 - a. Continuamente ()

- b. Esporádicamente ()
- c. Nunca ()
5. El Director motiva creativamente diversas propuestas, para responder colectiva y oportunamente a los desafíos y oportunidades que se presentan.
- a. Permanentemente ()
- b. Pocas veces ()
- c. No motiva ni es creativo ()
6. El Director genera confianza y flexibilidad en el trato con los docentes, administrativos y alumnos.
- a. Buena ()
- b. Regular ()
- c. Deficiente ()
7. El Director visualiza las tendencias del desarrollo y encamina armoniosamente el trabajo de las IES.
- a. En forma permanente ()
- b. A veces ()
- c. No visualiza ni encamina ()
8. El Director promueve cambios y consecuentemente el mejoramiento de las IES.
- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()
9. El Director ejerce el poder en perspectiva de la transformación de las IES.
- a. Con bastante tino ()
- b. Poco tino ()



c. Sin tino ()

10. El Director toma decisiones optando por la mejor alternativa del conjunto de posibilidades a favor de las IES.

a. Decisiones coherente ()

b. Poco coherentes ()

c. Incoherentes ()



ANEXOS N° 02

FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADO A LOS DIRECTORES SOBRE EL
NIVEL DE GESTIÓN DE LOS DIRECTORES DE LAS IES DE LA UGEL SAN
ROMÁN

CÓDIGO.....FECHA.....

...

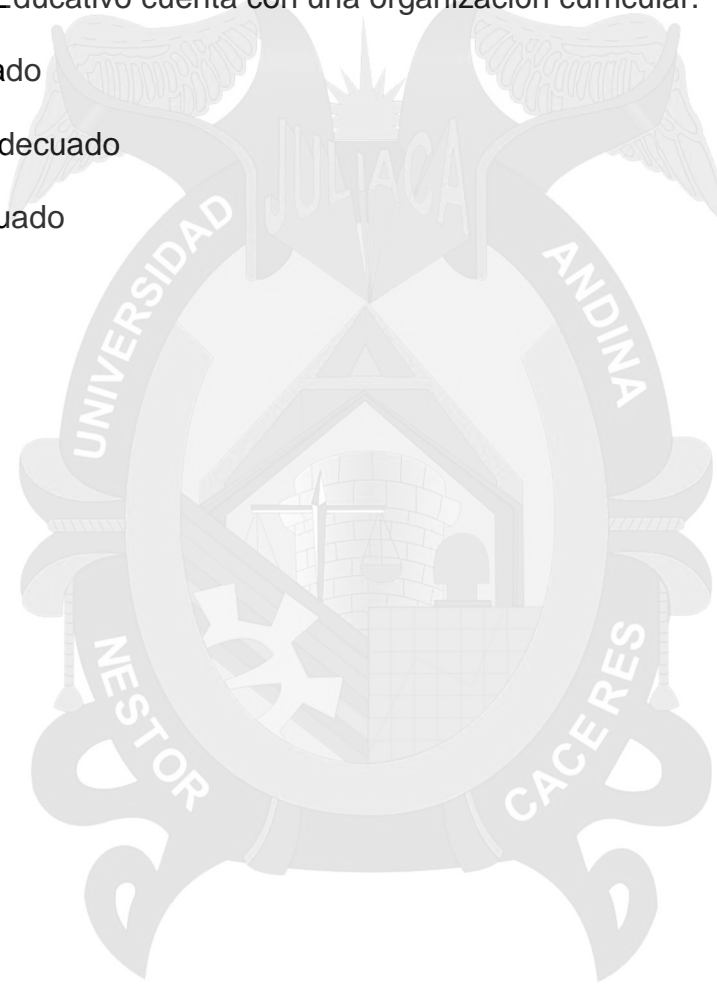
1. El Centro Educativo cuenta con el Proyecto Educativo Institucional para responder al reto de los continuos cambios del futuro.
 - a. Si cuenta ()
 - b. En proceso de formulación ()
 - c. No cuenta ()
2. El Director promueve Proyectos de Innovación para solucionar situaciones concretas de corto plazo, a nivel pedagógico e institucional.
 - a. Si promueve ()
 - b. Pocas veces ()
 - c. No promueve ()
3. El Director coordina esfuerzos y asume responsabilidades para el logro de objetivos y metas de las IES.
 - a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
4. El Director formaliza la organización y funcionamiento de las IES mediante el Reglamento Interno, Cuadro de Asignaciones de Personal y Manual de Procedimiento Administrativo.
 - a. Adecuadamente ()



- b. Poco adecuado ()
- c. Inadecuado ()
5. El Director selecciona al personal docente y administrativo de acuerdo al requerimiento del Centro Educativo conforme a las normas legales vigentes.
- a. Con imparcialidad y transparencia ()
- b. Con poca imparcialidad y transparencia ()
- c. Parcializa y nada transparente ()
6. El Director propicia un clima institucional bajo el principio de las buenas relaciones humanas, respeto mutuo entre los miembros de la comunidad educativa.
- a. Favorable ()
- b. Poco favorable ()
- c. Desfavorable ()
7. El Director y personal jerárquico formulan el Presupuesto Anual del Centro Educativo para financiar las metas de las actividades previstas en el Plan Anual de Trabajo.
- a. Técnicamente ()
- b. A veces ()
- c. No formulan ()
8. El Director y personal jerárquico administran los ingresos y egresos económicos mediante.
- a. Uso inadecuado ()
- b. Uso inadecuado del libro de caja ()
- c. No cuentan con libro de caja ()



9. La gestión pedagógica de los alumnos se centra en el proceso de aprendizaje de los alumnos.
- a. Significativo ()
 - b. Poco significativo ()
 - c. Tradicional ()
10. El Centro Educativo cuenta con una organización curricular.
- a. Adecuado ()
 - b. Poco adecuado ()
 - c. Inadecuado ()



ANEXOS N° 03

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS PROFESORES SOBRE LA CAPACIDAD
DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE LAS IES DE MENORES DE LA
UGEL SAN ROMÁN**

CÓDIGO.....FECHA.....

...

1. El Director de las IES como jefe ejecutivo y un equipo exigen el fiel cumplimiento de las normas y controlan los aspectos administrativos.
 - a. Frecuentemente ()
 - b. Poco frecuente ()
 - c. Nunca ()
2. EL Director es activo, tolerante y cultiva las relaciones directas con los agentes educativos y se preocupa por comprender al personal y a los alumnos.
 - a. Activo tolerante ()
 - b. Poco activo casi tolerante ()
 - c. Indiferente e intolerante ()
3. El Director actúa y decide en base a las concepciones democráticas, e inculca el cambio y la transformación social.
 - a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
4. El director asume compromisos y actúa sin distinción de jerarquías, es decir, participa como los demás.
 - a. Continuamente ()



- b. Esporádicamente ()
- c. Nunca ()
5. El Director motiva creativamente diversas propuestas, para responder colectiva y oportunamente a los desafíos y oportunidades que se presentan.
- a. Permanentemente ()
- b. Pocas veces ()
- c. No motiva ni es creativo ()
6. El Director genera confianza y flexibilidad en el trato con los docentes, administrativos y alumnos.
- a. Buena ()
- b. Regular ()
- c. Deficiente ()
7. El Director visualiza las tendencias del desarrollo y encamina armoniosamente el trabajo de las IES.
- a. En forma permanente ()
- b. A veces ()
- c. No visualiza ni encamina ()
8. El Director promueve cambios y consecuentemente el mejoramiento de las IES.
- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()
9. El Director ejerce el poder en perspectiva de la transformación de las IES.
- a. Con bastante tino ()
- b. Poco tino ()



c. Sin tino ()

10. El Director toma decisiones optando por la mejor alternativa del conjunto de posibilidades a favor del IES.

a. Decisiones coherentes ()

b. Poco coherente ()

c. Incoherente ()





ANEXOS N° 04

CUESTIONARIO APLICADO A LOS PROFESORES SOBRE EL NIVEL DE
GESTIÓN DE LOS DIRECTORES DE LAS IES DE MENORES DE LA UGEL
SAN ROMÁN

CÓDIGO.....FECHA.....

...

1. El Centro Educativo cuenta con el Proyecto Educativo Institucional para responder al reto de los continuos cambios del futuro.
 - a. Si cuenta ()
 - b. En proceso de formulación ()
 - c. No cuenta ()
2. El Director promueve Proyectos de Innovación para solucionar situaciones concretas de corto plazo, a nivel pedagógico e institucional.
 - a. Si promueve ()
 - b. Pocas veces ()
 - c. No promueve ()
3. El Director coordina esfuerzos y asume responsabilidades para el logro de objetivos y metas del Centro Educativo.
 - a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
4. El Director formaliza la organización y funcionamiento de las IES de menores . mediante el Reglamento Interno, Cuadro de Asignaciones de Personal y Manual de Procedimiento Administrativo.
 - a. Adecuadamente ()



- b. Poco adecuado ()
- c. Inadecuado ()
5. El Director selecciona al personal docente y administrativo de acuerdo al requerimiento de las IES de menores conforme a las normas legales vigentes.
- a. Con imparcialidad y transparencia ()
- b. Con poca imparcialidad y transparencia ()
- c. Parcializa y nada transparente ()
6. El Director propicia un clima institucional bajo el principio de las buenas relaciones humanas, respeto mutuo entre los miembros de la comunidad educativa.
- a. Favorable ()
- b. Poco favorable ()
- c. Desfavorable ()
7. El Director y personal jerárquico formulan el Presupuesto Anual del Centro Educativo para financiar las metas de las actividades previstas en el Plan Anual de Trabajo.
- a. Técnicamente ()
- b. A veces ()
- c. No formulan ()
8. El Director y personal jerárquico administran los ingresos y egresos económicos mediante.
- a. Uso inadecuado ()
- b. Uso inadecuado del libro de caja ()
- c. No cuentan con libro de caja ()



9. La gestión pedagógica de los alumnos se centra en el proceso de aprendizaje de los alumnos.
- a. Significativo ()
 - b. Poco significativo ()
 - c. Tradicional ()
10. El Centro Educativo cuenta con una organización curricular.
- a. Adecuado ()
 - b. Poco adecuado ()
 - c. Inadecuado ()

